Université Lille 2

Faculté Ingénierie et Management de la Santé

(ILIS)

Master Management Sectoriel

GROSS Clémence

Année universitaire :

2018-2019

Mémoire de fin d'études de la 2ème année de Master Management Sectoriel parcours Management des établissements médico-sociaux, de la qualité et des risques, et des flux.

Amélioration de la Qualité de Vie au Travail en ESAT

Comment optimiser la qualité de vie au travail pour les travailleurs ESAT ?

Sous la direction de Madame Hélène GORGE

Composition du jury :

Date : 28/09/2019

- Directrice de mémoire ; Madame Hélène GORGE, Professeur des Universités
- Président du jury, M. Hervé HUBERT, Professeur des Universités
- 2ème membre du jury, M. Laurent CASTRA, Directeur qualité-sécurité-santé environnement à l'Agence Régionale de Santé d'Ile de France

Faculté Ingénierie et Management de la Santé – ILIS
42 rue Ambroise Paré
59120 LOOS

Remerciements

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce à l'aide de plusieurs personnes à qui je souhaite témoigner mes remerciements.

Je voudrais dans un premier temps remercier mon maître de stage, Madame Sylvie DEMAGT, chef de service de l'ESAT* de Téteghem, qui m'a permis de réaliser ce travail de recherche dans de bonnes conditions en m'apportant son aide tout au long de cette période.

J'adresse ensuite mes remerciements à Madame Hélène GORGE, professeur au sein de l'ILIS qui m'a permis d'élaborer un travail de qualité en m'aidant et me guidant dans la réalisation de ce travail de recherche.

Je remercie également toute l'équipe de professionnels pour leur collaboration et leurs conseils pour ce travail de recherche, mais également pour le temps accordé afin d'élaborer ensemble sur la thématique. Merci pour votre soutien et vos encouragements concernant mon Master.

Enfin, merci aux travailleurs en situation de handicap de l'ESAT, du temps qu'ils ont su m'accorder afin de recueillir toutes les données nécessaires pour répondre objectivement à la problématique de ce travail de recherche.

Glossaire

Les termes définis dans le glossaire sont identifiés dans le texte par un astérisque «*».

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

ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

ARS : Agence Régionale de Santé

CAT : Centre d'Aide par le Travail

CCAH :

CDAPH : Commissions des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées

CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail

CléA : Socle de connaissances et de compétences professionnelles

CMP : Centre Médico-Psychologique

COTOREP : Commissions Techniques d'Orientation et de Reclassement Professionnel

CVS : Conseil de Vie Sociale

EA : Entreprise Adaptée

ESAT : Etablissement de Service et d'Aide par le Travail

ESMS : Etablissements Sociaux et Médico-sociaux

FALC : Facile à Lire et Comprendre

HALDE : Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité

MDPH : Maison Départementale des Personnes Handicapées

OETH : Obligation d'Emploi de Travailleurs Handicapés

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

QVT : Qualité de Vie au Travail

RAE : Reconnaissance de l'Acquis et de l'Expérience

RPS : Risques Psycho-sociaux

RTT : Réduction du Temps de Travail

SAMO : Services et Actions en Milieu Ouvert

SMIC : Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance

SST : Sauveteur Secouriste du Travail

TED : Troubles Envahissants du Développement

VAE : Validation d'Acquis de l'Expérience

Sommaire

INTRODUCTION…… 7

CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE……..……....9

Partie 1 : CONCILIATION ENTRE HANDICAP ET TRAVAIL……..……..9

I) Le handicap une notion en évolution perpétuelle.....10

II) Des notions toujours plus complètes pour améliorer l'accompagnement des personnes en situation de handicap.....15

III) Travail et Handicap : des institutions pour répondre aux besoins 19

Partie 2 : LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL VECTEUR D'ENGAGEMENT ET GAGE DE PERFORMANCE……22

I) La Qualité de vie au travail : une notion émergente 22

II) La qualité de vie au travail : un processus d'amélioration continue..... …… .28.

III) Le milieu protégé et la qualité de vie au travail ; approche différente. 33

CHAPITRE 2 : INVESTIGATION……..……....37

I) Terrain de recherche 37

II) Le questionnaire comme moyen de recherche 38

III) Elaboration du questionnaire 39

IV) Déroulement de l'enquête.....41

CHAPITRE 3 : RESULTATS……43

I) Analyse des résultats.....44

II) Retour des résultats.....59

CHAPITRE 4 : REFLEXIONS ET PISTES D'ACTION……61

I) Intensifier a communication 61

II) Un ajustement d'environnement 63

III) Renforcer l'accompagnement 64

IV) Accroitre un travail en réseau 66

V) Donner des réponses lors de réclamations répétitives…… 67

VI) Accompagner au vieillissement……69

V) Accompagnement et soutien des équipes professionnelles. 70

CONLUSION.....71

Table des figures et des graphiques

Graphique 1 : Evolution typologie du public, ESAT de Téteghem
Graphique 2 : Croisement ; Sexe / Secteur d'activité
Graphique 3 : Croisement ; Age / Secteur d'activité
Graphique 4 : Croisement ; Secteur d'activité/ Comment trouvez-vous votre travail ?
Graphique 5 : Croisement ; Secteur d'activité/ Quand vous venez travailler comment êtes-vous ?
Graphique 6 : Croisement ; Secteur d'activité/ Quand vous êtes fatigué par le travail, que faite vous ?
Graphique 7 : Croisement ; Secteur d'activité/ Quand vous êtes stressé par le travail, que faite vous ?
Graphique 8 : Croisement ; Secteur d'activité/ Comment trouvez-vous les locaux ?
Graphique 9 : Croisement ; Secteur d'activité/ Comment trouvez-vous votre atelier ?
Graphique 10 : Croisement ; Secteur d'activité/ Etes-vous content des horaires de travail ?
Graphique 11 : Croisement ; Secteur d'activité/ Etes-vous content du temps préparation de votre projet personnalisé ?
Graphique 12 : Croisement ; Secteur d'activité/ Avez-vous été content de l'aide du professionnel ?
Graphique 13 : Croisement ; Secteur d'activité/ Etes-vous content de la salle de détente/de repos ?
Graphique 14 : Croisement : Secteur d'activité / Quand vous n'êtes pas bien qui allez-vous voir ?
Graphique 15 : Croisement : Secteur d'activité / Avez-vous déjà passé une RAE ?
Graphique 16 : Secteur d'activité / Voulez-vous passer autre que des RAE ?
Graphique 17 ; Croisement : Secteur d'activité / Aimeriez-vous travailler dans le milieu ordinaire ?
Graphique 18 : Croisement : Secteur d'activité / Etes-vous content des réunions expressions avec votre éducatrice ?
Graphique 19 : Croisement : Secteur d'activité / Etes-vous content de l'ambiance dans votre atelier ?
Graphique 20 : Croisement : Secteur d'activité / Etes-vous content de la relation avec les autres ouvriers

Graphique 21 : Croisement : Secteur d'activité / Quand vous n'arrivez pas à faire quelque chose dans votre travail qui vous aide ?
Graphique 22 : Croisement : Secteur d'activité / Remarques supplémentaires
Graphique 23 : Evolution des fiches réclamations des personnes accompagnées
Graphique 24 : Thème récurrents mentionnés dans les fiches réclamations

Tableau 1 : Récapitulatif du taux de retour par secteur
Tableau 2 : Chiffres liés à l'absentéisme dans les secteurs
Tableau 2 : Plan d'action mettant en avant la communication
Tableau 3 : Plan d'action mettant en avant l'ajustement d'environnement
Tableau 4 : Chiffres liés à l'absentéisme dans les secteurs
Tableau 5 : Plan d'action mettant en avant l'accompagnement à l'addiction
Tableau 6 : Plan d'action mettant en avant l'accompagnement au vieillissement.
Tableau 7 : Plan d'action mettant en avant le travail en réseau
Tableau 8 : Plan d'action mettant en avant l'accompagnement au vieillissement
Tableau 9 : Plan d'action mettant en avant l'accompagnement des professionnels

Table des annexes

Annexe I : Questionnaire « Qualité de Vie au Travail en ESAT »
Annexe II : Plan d'action par secteur et global

Introduction

« Le plaisir dans le métier met la perfection dans le travail » Aristote

Bien-être, bonheur, qualité de vie des mots qui se font de plus en plus apparents dans le monde du travail.

Ces dernières années, la qualité de vie au travail apparait dans tous les domaines : sociologique, juridique et politique, ce qui laisse fortement matière à réfléchir sur une amélioration de celle-ci de la part des entreprises.

Depuis quelques décennies, la finalité du monde de l'entreprise a évolué. Aujourd'hui, du fait de la montée de la mondialisation, on fait beaucoup référence à l'aspect financier, concurrentiel qui demande toujours plus de productivité. Ces aspects font apparaitre auprès des salariés des changements significatifs en matière de conditions de travail.

Face à ce contexte, le monde du travail est confronté usuellement à des nouveaux faits tels que : burnout, absentéisme régulier, diminution voire absence de production, mauvaise entente hiérarchique, …

Le taux d'absentéisme a augmenté en 2017, avec en moyenne 17,2 jours d'absence pour un salarié. Parallèlement à ces chiffres, on compte 52% des professionnels disant être stressés de venir travailler dont 6% qui ont terminé avec un état dépressif. 18% des salariés affirment avoir déjà été en burnout au sein de leur entreprise. [1]

Pour l'ANACT, ces chiffres signifient en général qu'il y a un problème dans le travail.[2]

Un autre milieu commence de plus en plus à être impacté par ce contexte des conditions de travail : celui du secteur de travail protégé. Effectivement, à la suite de la mise en place de réformes de plus en plus contraignantes, l'accompagnement des ouvriers en ESAT va devenir une réelle problématique car on y retrouve tous les faits déjà présents dans le milieu ordinaire mais très peu abordé aujourd'hui.

[1] Cabinet Stimulus, 2017
[2] Lentreprise.express.fr / RH et management

Circulaires, arrêtés, décrets et lois toutes ces réformes jouent un rôle important dans l'avenir des ESAT et EA*, notamment la dernière loi qui va rentrer en vigueur dès le 1er Janvier 2020.

En effet, en vue de déployer davantage les personnes en situation d'handicap dans le but de favoriser l'emploi direct en entreprise, l'Etat va venir impacter la sous-traitance. Seront alors concernés les ESAT et EA, avec la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel. Effectivement, cette loi prévoit une réforme de l'OETH*qui risque de faire des insatisfaits dans le champ du handicap. Celle-ci va abroger la possibilité pour les entreprises devant s'acquitter de l'obligation d'emploi de faire appel au secteur de travail protégé, pour de la sous-traitance.

De plus, face à la nécessité de réduire les déficits publics, l'Etat, avec le décret de 2003[3]renforce depuis plusieurs années le contrôle budgétaire pour les associations. Parallèlement, il leur impose de se soumettre à un processus de certification qualité, que précisent les lois de 2002 et de 2005[4], en redéfinissant les missions du secteur médico-social.

De ce fait, sous ces obligations, les établissements médico-sociaux sont amenés à redéfinir leurs missions à la vue de leurs objectifs, à revoir leur organisation, à réaliser des économies en trouvant de nouvelles ressources financières mais aussi à s'assurer des pratiques professionnelles des salariés accompagnants les personnes handicapées.

Face à cela, les établissements qui accompagnent ces personnes doivent, petit à petit, trouver un équilibre entre notion économique et missions médico-sociales qu'ils sont dans l'obligation d'apporter aux personnes accompagnées.

Cette situation est visible au sein de l'ESAT où j'ai effectué mon stage. L'année 2018 ayant été une année de transition sur le plan de l'organisation pour l'ESAT de Téteghem :

- Le devenir d'un multi sites avec le regroupement d'établissements et le déménagement d'un secteur de production dans une autre zone,
- La mise en œuvre d'une certification pour développer l'activité économique dans un secteur,

[3]**Site : Légifrance /** Décret de 2003 relatif à la gestion budgétaire, comptable et financière et aux modalités de financement et de tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux.
[4]**Site : Légifrance /** Loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action social - **Loi** du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées

- Réactualisation de documents internes en version FALC* pour permettre à la personne accompagnée d'être acteur pleinement dans son travail
- Le changement de direction pour développer le volet économique et l'insertion professionnelle des ouvriers.

Ces changements seront susceptibles de venir modifier l'accompagnement des ouvriers en ESAT et donc leurs conditions de travail.

Face à ces faits constatés par les entreprises, aux réglementations de plus en plus nombreuses, et à la situation observée au sein de mon établissement, il m'a semblé intéressant et pertinent d'étudier la qualité de vie au travail des personnes accompagnées en ESAT afin qu'elles puissent bénéficier de conditions de travail optimales. Le but étant d'atteindre les objectifs autant sur le plan médico-social que sur le plan économique de l'établissement.

La problématique de mon mémoire s'intitule : « **Comment optimiser la qualité de vie au travail des travailleurs en ESAT ?** ».

Pour répondre à cette problématique, l'ensemble de l'étude a été menée au sein de l'ESAT de Téteghem.

Je présenterai, dans un premier temps, la conciliation entre travail et handicap, qui permettra d'avoir une vision globale du monde du handicap et tout ce qui émerge autour, tels que les concepts, les lois, les institutions.

Dans un second temps je développerai la notion de qualité de vie au travail en y expliquant le bien fait de prendre en compte cette nouvelle notion qui fait de plus en plus parler d'elle au sein des entreprises.

Pour la troisième partie je détaillerai ma méthode de travail et de recherche sur le terrain, en expliquant la méthodologie et les difficultés rencontrées. Enfin, la dernière partie sera axée sur les résultats de l'enquête et les propositions à la suite des réponses, voire parfois des suggestions des personnes interrogées. J'y apporterai également une réflexion à la suite de ce travail de recherche.

CHAPITRE I : REVUE LITTERATURE

Partie 1 : CONCILIATION ENTRE HANDICAP ET TRAVAIL

I) Le handicap une notion en évolution perpétuelle.

Le handicap a toujours existé au sein de notre société. Cependant il n'a pas toujours été perçu de la même manière et les visions n'ont fait qu'évoluées au fil des années que ce soit au niveau social et politique.

a. Des racines datant de l'Antiquité

Il y a plus de 2000 ans, à l'époque de l'antiquité, naître différent n'était pas accepté. Les personnes considérées comme handicapées étaient directement catégorisées comme impures ayant reçu une malédiction de dieu. La notion du handicap durant cette époque étant synonyme de faute dans la société. De ce fait, pendant longtemps on assistait à un rejet profond de cette différence. Des pratiques courantes telles que l'infanticide, l'abandon ou l'esclavage étaient énormément présentes dans la société. On ne cherche pas à les inclure, on veut rendre ces « monstres » aux malédictions divines. [5]

b. Moyen-âge : Les personnes reconnues comme handicapées mais enfermées.

La maltraitance des personnes handicapées a cessé peu à peu avec l'arrivée du christianisme. Cependant l'époque de la guerre, des épidémies et de la pauvreté s'accentuent. On assiste alors à une remontée de l'exclusion de la personne ayant un handicap. Ainsi c'est à cette époque, que l'on demandera, de répondre à la différence par l'enfermement de toute personne reconnue comme charge à la collectivité.

A cette époque, la répartition du travail dans la société permettait à une minorité de personnes dites infirmes de percevoir une rente en élaborant certains travaux artisanaux. Pour les autres, le seul moyen de survivre dans la société, *« c'était de s'exhiber dans les foires – de servir de divertissement devant la cour du roi ou alors de montrer leur infirmité devant les églises ».* [6]

[5] **Site** : emploi.handicap.fr / L'histoire du handicap
[6] **Site** : discriminationhandicap. wordpress

c. Temps modernes : un premier pas vers l'égalité et l'accessibilité au travail pour les personnes reconnues handicapées.

C'est au XVIIIème, plus particulièrement grâce à certains textes évoquant des idées nouvelles, que les attitudes commencent à évoluer envers une reconnaissance du handicap.

Tout commence avec la publication des essais d'un philosophe renommé, Diderot (1713-1784). Celui-ci va chercher à convaincre, à la suite de la publication d'une lettre, intitulée « Lettre sur les aveugles, à l'usage de ceux qui voient », que les esprits peuvent être égalitaires à condition qu'on leur apporte instruction et éducation Afin de comprendre la situation des aveugles, des personnalités ont suivi la même direction que ce philosophe. L'Abbé de l'Epée (1712-1789), va fonder une école pour les personnes ayant des troubles de l'audition et de la parole. Il va par la même occasion inventer une première communication avec des signes spécifiques pour qu'ils puissent se faire comprendre. Valentin Haüy (1745-1822) va quant à lui, fonder un institut pour jeunes aveugles. Avec un de ses élèves, Louis Braille, il va confectionner une écriture en relief pour leur ouvrir l'accès à la lecture. [7]

Guillaume FERRUS (1784-1861) sera la première personne à penser au travail pour les personnes reconnues handicapées. Il créa une institution adaptée aux personnes mentalement déficientes pour **accueillir et fournir un travail protégé à près de 100 personnes entre 1832 et 1838.**

Parallèlement à ces créations il a publié des textes fondamentaux sur l'histoire du handicap et la place dans la société : la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen apparue en 1789. Ce texte va instaurer l'égalité de tous les Hommes. Viendra s'ajouter à cette déclaration, la Constitution de Septembre 1791, qui vient appuyer la place des personnes en situation de handicap dans la société. Extrait titre I : « *Il sera créé et organisé un établissement général de Secours public, pour élever les enfants abandonnés, soulager les pauvres infirmes* ***et fournir du travail aux pauvres valides qui n'auraient pu s'en procurer*** »[8]

L'industrialisation, avec ses nombreux accidents et ces conditions de travail lamentables va générer de nouvelles causes de handicap. De ce fait, lors de la fondation

[7] **Site** : emploi.handicap.fr / L'histoire du handicap
[8] Constitution de Septembre 1791

des caisses maladie, l'idée d'une aide en cas d'incapacité de travailler à la suite d'une infirmité va émerger.

d. Du XXème siècle à aujourd'hui : Une participation de plus en plus reconnue au sein de la société avec une législation qui évolue pour les personnes en situation de handicap

Fin des années 1800, grâce aux perfectionnements de la science, on abandonne l'idée qu'une personne est handicapée à la suite d'une malédiction divine. Leur intégration n'évolue que très lentement. En effet, ces personnes sont toujours autant marginalisées **et peu d'entre eux arrivent à trouver du travail.** Elles retrouveront une place dans la société et plus particulièrement dans le monde du travail, à la suite de la loi de 1898 sur la responsabilité de la collectivité.

i. La loi d'orientation en faveur des personnes handicapées

C'est en 1975, que la notion du handicap va prendre un nouveau tournant. **La loi du 30 Juin 1975 « loi d'orientation en faveur des personnes handicapées. »**[9] qui va, pour la première fois, donner des directions quant à l'accompagnement de la personne en situation de handicap. Cette loi stipule plusieurs choses intéressantes pour les personnes handicapées :

- Prévention du handicap
- Obligation éducative pour les jeunes en situation de handicap
- Accessibilités des institutions publiques
- **Le maintien dans un cadre de travail et de vie dès que possible.**

Dès son premier article, la loi va immédiatement parler d'insertion dans tous les domaines **dont l'insertion professionnelle**, comme obligation nationale :

« *La prévention et le dépistage des handicaps, les soins, l'éducation,* ***la formation et l'orientation professionnelle, l'emploi,*** *la garantie d'un minimum de ressources, l'intégration sociale et l'accès aux sports et aux loisirs du mineur et de l'adulte handicapés physiques, sensoriels ou mentaux* ***constituent une obligation nationale****. Les familles, l'Etat, les collectivités locales, les établissements publics, les organismes de sécurité sociale, les associations, les groupements, organismes et entreprises publics et privés associent leurs interventions pour mettre en œuvre cette obligation en vue notamment d'assurer aux personnes handicapées toute l'autonomie dont elles sont capables.* »

[9] La loi du 30 Juin 1975 « loi d'orientation en faveur des personnes handicapées.

Cette même loi a également créé les COTOREP* qui permettent aux personnes de bénéficier d'un suivi dans l'insertion professionnelle.

En 2005, les COTOREP ont été remplacées par les CDPAH*.

Les CDPAH c'est quoi ? Ce sont des commissions qui donnent des droits et accordent des aides aux personnes en situation de handicap à la suite d'une évaluation qui a été réalisée avec l'équipe pluridisciplinaire au sein de la MDPH*.

ii. La loi en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés

La loi de 1975 a été corrélativement modifiée et complétée par **la loi du 10 Juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés**. Cette loi va venir déterminer davantage les conditions de l'obligation d'emploi. Elle prévoit « *que toute entreprise du secteur privé ou tout établissement public à caractère industriel et commercial employant 20 salariés ou plus, doit occuper, à temps plein ou à temps partiel, au moins 6 % de travailleurs handicapés.* ».[10] Celle-ci a également mis en place l'AGEFIPH* qui a pour mission de maintenir l'emploi pour les personnes en situation de handicap. C'est donc elle qui va vérifier que l'OETH est respectée dans les entreprises y étant soumises. L'entreprise n'ayant pas accueilli des personnes en situation de handicap ou fait appel à de la sous-traitance (ESAT et EA) se verra recevoir une amande de la part de l'AGEFIPH.

iii. La loi rénovant l'action sociale et médico-sociale

La loi du 2 janvier 2002 rénovant de l'action sociale et médico-sociale va apporter des changements majeurs dans le secteur social et médico-social. Cette loi va venir actualiser celle de 1975 qui était jusqu'ici celle qui régissait ce secteur. En effet l'évolution du public dans un contexte social en pleine modification, a rendu nécessaire une nouvelle approche de l'action sociale et médico-sociale.

Ce texte est la loi de référence pour les établissements sociaux et médico-sociaux. Cette loi est constituée sur la base des orientations suivantes :

- Renforcer la place de l'usager
- Diversifier les modalités de prise en charge pour une meilleure réponse aux besoins
- Assurer une évaluation plus rigoureuse et une meilleure programmation des services et établissements.

[10] **Site** : sénat.fr / La loi du 10 Juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés

Celle-ci a pour ambition de favoriser une qualité de prise en charge et de faire de l'usager et sa famille des acteurs à part entière.

Pour ce faire, 7 outils devront être mis en œuvre au sein des établissements pour permettre aux droits d'être exercés. Parmi ces outils on y retrouve le livret d'accueil, la charte des droits et libertés, le contrat de séjour, le règlement de fonctionnement, le projet d'établissement, le CVS* et le médiateur.[11]

Outre ces outils cette loi insiste sur une prise en charge individualisée et sur la reconnaissance de l'individu au travers des informations le concernant et en lui donnant le moyen de s'exprimer sur ce qu'il attend de sa prise en charge. Pour ce faire, chaque établissement devra construire, avec l'usager, un projet personnalisé à ajuster tous les 4 ans.

Cette loi est l'un des piliers pour les ESMS* dans leur réflexion professionnelle et sur la place qu'ils doivent accorder à chacun de leurs usagers.

iv. La loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes en situation de handicap.

Malgré les lois déjà instaurées dans la société, aucune ne définit réellement le handicap et la place qu'il détient dans la société française. Le terme du handicap est alors défini à la suite de cette **la loi du 11 février 2005** « *Constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant* »[12]. Cette loi aborde plusieurs points-clés concernant la notion du handicap dans la société :

- **La mise en place d'un droit de compensation** : Ce droit est possible lorsqu'une évaluation de la CDAPH a émis un plan personnalisé de compensation dans le suivi de la personne.
- **La scolarité** : Tout enfant en situation de handicap peut prétendre à une inscription dans l'école de son quartier
- **L'accessibilité** : Tous les lieux accueillants du public devront être mis aux normes en 2015, pour permettre l'accessibilité de tous. (La date 2015 étant

[11] **Loi** : Loi du 2 Janvier 2002 rénovant de l'action sociale et médico-sociale
[12] **Loi** : Loi du 11 Février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes en situation de handicap

trop proche, des dérogations peuvent être demandées pour retarder la date butoir.)

- **Les ressources** : Une amélioration du niveau des ressources en garantissant un niveau minimum pour toute personne en situation de handicap.
- **L'emploi** : Des mesures sont mises en place pour les travailleurs handicapés.

Cette loi vient renforcer la participation et l'égalité des personnes en situation de handicap, en leur confortant une place dans la société d'aujourd'hui. Cependant rien n'est vraiment mis en place au niveau de l'emploi pour celles-ci. L'OETH est abordée ainsi que les établissements obligatoires pour le secteur protégé. Malheureusement, ce dispositif sera revu, puisqu'une nouvelle loi va entrer en vigueur dès janvier 2020 venant bouleverser les pratiques des établissements de travail accueillant des personnes en situation de handicap.[13]

La loi du 5 Septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel réforme en profondeur l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés :

- Dès 2020, tout employeur, même ayant moins de 20 salariés, devra justifier la présence de personnes en situation d'handicap dans son entreprise
- Développer une politique d'emploi inclusive : Afin d'encourage l'emploi sous toutes ses formes : stagiaires, périodes de mise en situation, etc. seront pris en compte dans les décomptes de l'OETH. C'est une intention qui doit venir également de l'employeur.
- Faire du dialogue social un levier pour l'embauche de personnes handicapées

Dans chacune des lois citées ci-dessus, toutes abordent des concepts bien définis avec des droits reconnus dans la société. Ces notions représentent aujourd'hui les orientations principales des établissements.

II) Des notions toujours plus complètes pour améliorer l'accompagnement des personnes en situation de handicap

Tout au long des lectures parcourues, notamment de chaque loi représentant le handicap, de nombreux concepts sont ressortis. Ces notions sont finalement très présentes dans les orientations politiques des associations et établissements. Ces direc-

[13] https://travail-emploi.gouv.fr, ce qui change en 2020

tions sont, pour la plupart, des enjeux pour les établissements, dans les années à venir. Celles-ci permettent à toute personne en situation de handicap, aujourd'hui, d'avoir des droits qui sont pourtant présents depuis toujours.

Parmi les notions abordées nous pouvons retrouver :

- L'accessibilité
- L'autonomie
- L'insertion
- L'autodétermination
- Etc…

Ils en existent d'autres, mais j'ai décidé de m'arrêter sur celles-ci car elles sont en lien étroit avec le sujet de ce travail de recherche.

Il est pour moi intéressant de comprendre le sens de ces notions et ce que cela implique dans l'accompagnement de la personne en situation de handicap.

a. L'accessibilité

L'accès « à tous pour tous » est une idée principale de la loi du 11 Février 2005 sur l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. Cette idée doit être concrétisée pour les endroits où elles peuvent se rendre : Mairie, commerces, entreprises, transports… Cependant par accessibilité on entend aussi l'accessibilité à la participation à la vie sociale : accès aux études, à la scolarité et à l'emploi. La loi cite avec son article 41 : « *L'accessibilité est due à tous, et notamment aux personnes handicapées, quel que soit le type de handicap, physique, sensoriel, cognitif, mental ou psychique* ».[14]

La mise en place d'une accessibilité engendre plusieurs enjeux pour les entreprises, outre celui juridique. En effet on peut retrouver 2 autres enjeux :

- Enjeux moraux :

Mettre en place l'accessibilité dans les lieux de travail permet à la personne en situation de handicap de se sentir mieux. Une personne accompagnée qui se sent bien dans son travail sera actrice pleinement dans notre société. De plus, on préserve ainsi son autonomie ce qui permet de respecter sa dignité, une des orientations phares de la loi du 2 Janvier 2002. Enfin cela permet de maitriser la fatigabilité des personnes, de minimiser les risques et donc d'améliorer la sécurité.

[14] https://www.legifrance.gouv.fr

- Enjeux économiques :

Effectivement, si l'entreprise met tout en œuvre pour rendre accessible son établissement, des personnes en situation de handicap pourront plus facilement s'y rendre. De ce fait, cela augmentera la possibilité pour l'entreprise, d'atteindre son taux d'obligation d'embauche de personnes souffrants de handicap. Afin d'éviter de verser la contribution à l'AGEFIPH.

Cela évite également à l'entreprise l'intervention de la HALDE*. Cette autorité intervient pour les causes de discrimination liées à l'embauche. Le fait de rendre son établissement accessible permet de ne pas mettre fin à un entretien pour cause de non-accessibilité.

On remarque vite que l'accessibilité est une des notions les plus implorantes pour faciliter la qualité de vie et de travail des personnes en situation de handicap.

Malheureusement aujourd'hui on assiste à une diversité de situation, qui fait de cette notion un terme récurrent mais qui manque de rationalisation dans notre société.

b. L'inclusion

Pour beaucoup l'inclusion tient à se référer à l'intégration, cependant ce sont deux concepts différents. En effet, pendant longtemps on parlait de « l'intégration » des personnes en situation de handicap dans notre société. Aujourd'hui, les orientations des associations tiennent à s'élever vers l'inclusion des personnes accompagnées.

Effectivement, la notion de l'inclusion est vue ainsi « *une organisation est inclusive lorsqu'elle module son fonctionnement, se flexibilise pour offrir, au sein de l'ensemble commun un « chez soi pour tous »* »[15]. Dans ce concept, on remarque, que c'est non plus la personne qui doit ressembler à un groupe pour y être associée, mais la société qui va s'adapter. En effet, la notion de « société inclusive » est purement axée à la flexibilisation de la société. Cela dans le but de permettre à toutes personnes, dont celles en situation de handicap, de trouver sa place partout où elle désire s'inclure.

Outre, la notion de « société inclusive », il existe également celle de « inclusion professionnelle ». Cette notion est d'ailleurs un des piliers de la politique pour l'emploi. [16]

[15] Les fiches techniques du CCAH*

[16] https://www.gouvernement.fr/handicap-tous-mobilises-pour-l-inclusion-professionnelle

De nombreuses mesures ont été mises en place pour lever les verrous professionnels de ces personnes. Parmi elles, la création d'outils en 2018 qui seront mis en place en 2019 dans les entreprises. Premièrement un engagement national « Cap vers l'entreprise inclusive 2018-2022 » a été signé. Cette signature permettra, la création de 40 000 postes dans les 4 ans à venir. Ensuite la mise en œuvre de 200 « CDD tremplins », qui proposent aux personnes des expériences professionnelles pour leur permettre de s'insérer positivement dans le milieu ordinaire.
Enfin, des mesures pour mieux former et recruter les personnes en situation de handicap. Les personnes elles-mêmes, ainsi que les ESAT, se verront augmenter leurs comptes personnels de formations de 300euros.

Toutes ces actions vont permettre d'augmenter leur qualité de vie mais aussi leur qualité de vie au travail en se sentant réellement inclus à la société.

c. L'autonomie

L'autonomie est l'un des concepts employé pour mettre en œuvre les valeurs primordiales des lois 2002 et 2005 : La promotion de la dignité des personnes accompagnées.
Cependant ce concept est d'actualité depuis les années 1970 dans les établissements de la santé et du social.
Michel Pluss[17] a défini l'autonomie dans le domaine social comme « *La capacité à gérer sa vie quotidienne : gérer son logement, son administratif, son argent, son hygiène personnelle, pouvoir se rendre sur ses lieux d'activité, à ses rendez-vous, etc.* ». Lorsque l'on parle d'autonomie on met en lien direct les compétences et les pratiques des personnes accompagnées, mais aussi des professionnels de santé qui les accompagnent.

L'autonomie est une compétence à développer pour toutes personnes, d'autant plus pour les personnes en situation de handicap. Certaines situations d'apparence anodines, sont des sources d'angoisses pour la personne lorsqu'elle doit l'accomplir seule : prendre le bus, tenir une discussion, s'exprimer en public, prendre un rendez-vous, etc. Face à cela, l'accompagnement à l'autonomie est spécifique. En effet, les professionnels ne doivent pas accompagner par le « ne sait pas faire », « faire à la

[17] Directeur général de la fondation TRAJETS (intégration sociale et professionnelle)

place de », mais d'encourager la personne à aller au-delà de ses difficultés pour en sortir plus libre.
L'autonomie est l'une des quatre composantes de l'autodétermination.

d. L'autodétermination

L'autodétermination c'est avoir le droit de faire ses propres choix pour sa vie personnelle ou professionnelle. Chacun doit pouvoir exprimer son choix, quel que soit son handicap, pour que sa parole soit toujours prise en considération. Ainsi, Wehmeyer (1996) définit l'autodétermination comme étant les "*Habilités et attitudes requises chez une personne, lui permettant d'agir directement sur sa vie en effectuant des choix non influencés par des agents externes indus*"[18]. On remarque qu'avant les années 2000, cette notion n'avait pas de réelle valeur pour les personnes en situation de handicap. Appuyer ce concept c'est mettre réellement l'usager au centre du dispositif.
L'autodétermination permet plusieurs choses :

- Définir son identité
- D'exprimer ses préférences et diriger ses propres activités
- Favoriser la participation aux activités professionnelles et aux soins personnels
- Favoriser la confiance et l'estime de soi
- Améliorer la qualité de vie.

On remarque que l'autodétermination est un concept central pour construire sa vie et s'intégrer pleinement dans la société dans laquelle on vit.

Des institutions permettent l'accompagnement des personnes, pour mettre en œuvre ces concepts et ainsi développer une meilleure qualité de vie.

III) Travail et Handicap : des institutions pour répondre aux besoins

a. Ateliers protégés hier, entreprises adaptées aujourd'hui

Les AT ont été créés en 1954 et légalisés en 1957. Auparavant les AT été considérés comme des lieux de travail en milieu protégé.

[18] http://www.ipubli.inserm.fr

La loi de 2005 est venue modifiée cette entité. Tout d'abord elle est venue convertir l'appellation : on ne parle plus d'ateliers protégés mais d'entreprises adaptées. Ensuite, elles ne sont plus reconnues comme entreprises du milieu protégé mais du milieu ordinaire. De ce fait, toutes personnes en situation de handicap, sauf celles orientées ESAT, peuvent prétendre travailler en EA. La capacité professionnelle des personnes en situation de handicap intégrant les EA, doit être supérieure à 30% « de la normale ». [19]

Ces entreprises, sont régies par le Code du Travail. Le statut du travailleur handicapé est celui d'un salarié de droit commun à part entière. Le salarié signe un contrat de travail, qui peut être déterminé ou indéterminé. Ils ont également un salaire fixe en fonction du poste qu'ils occupent et de leur qualification dans l'entreprise. Celui-ci est donc rémunéré à 100% du SMIC* minimum. La rémunération est assurée par la structure elle-même.

La mission principale des EA est d'intégrer durablement les travailleurs handicapés dans l'emploi. Cependant leur objectif est différent. Les EA ont pour but de créer de la richesse pour concevoir des emplois durables et de qualité pour les personnes accompagnées.

Les entreprises adaptées sont vues comme de vrais tremplins, pour l'insertion dans les entreprises dites « classiques ».

b. Les ESAT, anciennement CAT

Grâce à l'association l'Union Nationale des Associations de Parents d'Enfants Inadaptés (UNAPEI), les CAT ont également vu le jour en 1954. Avec la loi du 11 Février 2005, les CAT ont pris le nom d'ESAT.

A l'inverse des entreprises adaptées les ESAT font partie intégrante du milieu protégé et ne sont pas régit par le Code du Travail mais par le Code de l'Action Sociale et des Familles. Les salariés n'ont donc pas un statut de salarié à part entière. A leur arrivée ils signent un contrat d'aide et de soutien par le travail, leur licenciement est donc impossible. Les travailleurs en ESAT ont droit à une « rémunération garantie » comprise entre 55 et 110 % du SMIC et un droit de congé annuel. Bien que ce soient des établissements régis par le CSAF, les personnes qu'ils accueillent ont tout de

[19] UNEA, Qu'est-ce qu'une entreprise adaptée ?

même des avantages prévus par le code du travail : grossesse, congé parental d'éducation, congé de solidarité familiale, etc.[20]

La mission et les objectifs premiers des ESAT sont différents de celles des entreprises adaptées.

Les ESAT ont à la fois une visée productive et éducative, puisqu'ils doivent fournir un travail adapté pour les différents publics accueillis. L'une des missions principales est de favoriser l'autonomie sociale.

Les ESAT sont des établissements médico-sociaux qui accueillent des personnes handicapées : la CDAPH ayant établi que les capacités de travail ne leur permettent, momentanément ou durablement, à temps partiel ou complet, ni de travailler dans une entreprise ordinaire ou entreprise adaptée. Les ESAT offrent la possibilité d'activités à caractère professionnel ainsi qu'un soutien médico-social et éducatif. Tout ceci, en vue, de l'épanouissement personnel et professionnel des personnes qu'ils accompagnent.

Cependant depuis quelques années les ESAT ont des contraintes de plus en plus grandes : évolution de la législation mettant par ailleurs en péril l'accompagnement des travailleurs, l'évolution des pathologies, et les exigences des clients de plus en plus demandeurs aux vues des nombreuses concurrences.

c. ESAT et EA : appellation différente, vocation commune

Ces 2 entreprises ont une même vocation : encourager le travail accompagné. Celui-ci consiste à prendre en considération les dires de la personne dans son projet socioprofessionnel en ESAT pour la faire évoluer. Lorsqu'une personne se sent prête, l'établissement peut envisager des insertions dans le milieu ordinaire. En effet, il se peut, qu'à un moment de l'accompagnement, les ESAT et l'EA ne soient plus des établissements répondant aux attentes et/ou aux besoins des personnes accompagnées. Dans ce cas on fera appel à des services socioprofessionnels pour les accompagner dans une nouvelle direction plus adaptée.

Parallèlement à cela, l'ESAT et l'Entreprise Adaptée doivent savoir ajuster et aménager les postes de travail des personnes accompagnées pour répondre à leur besoin.

[20] https://www.service-public.fr : Handicap : travail en établissement et service d'aide par le travail

Elles devront être en mesure de proposer par exemple : une réduction du temps de travail, un changement d'atelier, une éventuelle réorientation, un moyen de transport adéquat, etc.

Toutes ces mesures, sont généralement inscrites pour pouvoir apporter une qualité de vie et de travail certaine, aux personnes accompagnées, comme on peut le voir dans les entreprises classiques. On sait tous, qu'aujourd'hui la QVT, est l'un des enjeux majeurs dans le monde du travail autant pour les salariés que pour les entreprises.

Partie 2 : LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL VECTEUR D'ENGAGEMENT ET GAGE DE PERFORMANCE

I) La Qualité de vie au travail : une notion émergente

Depuis peu en France, la notion « Qualité de vie au travail » est beaucoup utilisée dans le monde de l'entreprise. C'est une idée qui allie fortement performance de l'entreprise et bien-être des salariés. On cherche à améliorer ensemble la manière dont on doit travailler. La QVT* profite à tous : clients, entreprise, et salariés. De plus elle permet de résoudre les problèmes au sein de l'entreprise : production, absentéisme, les changements mais aussi de répondre aux obligations réglementaires.

a. Une approche évolutive

i. De la naissance du concept en 1950 à des définitions variées en 1980

C'est en 1950 que l'on peut trouver le fondement de cette notion. Grâce aux travaux du Tavistock Institute de Londres, d'EricTrist, mettant en avant les limites du Taylorisme : déqualification, monotonie du travail, sentiment d'abandon, impacts négatifs sur la production. Ces travaux font vite accroître l'idée que la production sera plus performante, si les qualités de relation au travail sont toutes aussi meilleures que l'organisation de l'entreprise et des méthodes. Ici, on se rend déjà compte que trois dimensions jouent autour de la productivité : humaine, sociale et technique. [21]

[21] Controverses « La QVT, une voie pour innover », Julien Pelletier, ANACT

C'est avec un terme anglais que la notion QVT est apparue concrètement dans les années 60. En effet le terme « *Quality of work life* » va être utilisé par IrvingBluestone aux Etats-Unis[22]. Cet employé de la *Compagnie General Motors*, va ouvrir dans les consciences une autre vision de la performance organisationnelle et du fonctionnement global de l'entreprise. Il va mettre en place un programme qui va nécessiter de prendre en compte l'avis du salarié sur le poste qu'il occupe et ainsi évaluer leur niveau de satisfaction. Cette idée a été créé afin que les conditions de travail soient améliorées pour augmenter la productivité de l'entreprise.

C'est en 1970 qu'émerge la notion de QVT. Durant ces années les chercheurs prennent pour intérêt la santé psychologique des salariés. C'est à cette époque que l'on commencera à parler de stress et d'épuisement professionnel. Aujourd'hui plus connu sous le nom de burn-out. De ce fait, on lira davantage organisation et méthode utilisées à la santé psychologique au travail.

En 1972, à New-York, se tiendra la première conférence sur la qualité de vie au travail. L. E. Davis et A. Cherns, donneront une première définition de la QVT avec quatre dimensions développées : intégrité physique, intégrité psychique, dialogue social et équilibre vie privée / vie professionnelle. On parle alors du corpus théorique solide de la QVT.[23]

Un an plus tard en France, en 1973, sort **la loi relative à l'amélioration des conditions de travail** qui vient appuyer les idées déjà employées dans les autres pays. La même année sera créée l'Agence Nationale de l'Amélioration des Conditions de Travail.

Deux ans plus tard, en 1975, **un accord interprofessionnel**, sur l'amélioration des conditions de travail, voit le jour. Ici, nous retiendrons ce que cite le préambule de cet accord « *l'amélioration des conditions de travail est l'un des principaux problèmes sociaux de notre temps […] l'investissement dans le champ des conditions de travail est un instrument de performance économique* »[24]. On remarque que déjà en 1950, on alliait conditions de travail et performance.

En 1980, on voit apparaître des définitions qui essayent de cadrer cette notion. Nous pouvons citer celle de LeniBeukema qui définit la QVT comme « *Le pouvoir exercé*

[22]N. (2009) La qualité de vie au travail : Bilan des connaissances. CLIPP, C., Bibeau, L., Hébert-Bonneville

[23] Controverses « La QVT, une voie pour innover », Julien Pelletier, ANACT

[24]L'accord interprofessionnel, sur l'amélioration des conditions de travail

par le salarié dans la conception de son poste de travail. »[25]**.** Dans la même perception il y a Richard Hackman et Greg R. Oldham, qui eux, définissent la QVT comme « *l'articulation entre les besoins des salariés et le contenu du travail (autonomie, sens du travail, variété…) qui assure à la fois le bien-être et l'efficacité productive* »[26]**.**

L'OMS*, quant à elle, vient apporter une définition en 1994. Elle définit la qualité de vie au travail comme « *La perception qu'a un individu de sa place dans l'existence, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lequel il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. Il s'agit d'un large champ conceptuel, englobant de manière complexe la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d'indépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et ses relations avec les spécificités de son environnement.* »[27]

Seulement, on remarque qu'il n'existe pas de définition précise et commune durant ces années. En effet, chaque auteur à sa perception de ce qu'est une QVT. Comme vu au-dessus, le premier se basera sur la conception et la sécurité du poste de travail. Le second expliquera que cela vient de la motivation des travailleurs et enfin un parlera de relation sociale et de dépendance.

ii. Année 2000, apparition limpide en France

Avant 2000, en France, on n'avait jamais réellement utilisé la notion de QVT. On utilisait l'expression « amélioration des conditions de travail ».

En 2002, c'est la commission européenne qui va aborder la QVT concrètement et va publier sa vision sous 4 dimensions, semblables à celles déjà relevées dans les années précédentes :

- Les attentes des salariés vis-à-vis de leur travail et de l'équilibre avec la vie privée
- Egalité et solidarité
- Prévention et dialogue social
- Accroissement de la productivité et du niveau de vie

Avec la montée en puissance des risques psychosociaux, les obligations de négociations de plus en plus nombreuses et les liens confirmés entre QVT et performance économique posent en 2007 les dimensions de la QVT. Ainsi, l'ANACT durant une

[25] Article « Brève histoire du concept » de l'ANACT
[26] Article « Brève histoire du concept » de l'ANACT
[27] « Qualité de travail ; identifier et comprendre la QVT » de l'ANFH

semaine d'échange sur les conditions de travail propose six dimensions clés de la QVT[28] :

- Les relations sociales et de travail
- Le contenu du travail
- L'environnement physique
- L'organisation du travail
- La réalisation et le développement professionnel
- La conciliation entre vie professionnelle et vie privée

Ces dimensions étaient déjà pensées dès les années 50/70.

Fin 2003, des partenaires sociaux vont essayer d'élaborer une définition qui permettra une entrée limpide en France de la QVT avec l'ANI de 2013 qui définira clairement ce concept.

iii. Depuis 2013, une interprétation toujours plus élevée

L'ANI* du 19 Juin 2013 « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle » va proposer une définition précise de la QVT « *Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte* »[29]. Cet accord vise particulièrement l'égalité d'accès à la qualité de vie au travail et l'égalité professionnel (EP) pour les salariés. Il fournit un cadre de l'amélioration avec des éléments descriptifs de la QVT par une approche systémique.

C'est en Aout 2015, **avec la loi Rebsamen**, que la QVT et l'EP va devenir une obligation pour les entreprises. En effet, ces notions devront faire parties des thématiques obligatoires lors de la négociation annuelle obligatoire avec les représentants sociaux. Avec cette loi la QVT devient ainsi incontournable dans les principes de la responsabilité sociétale des entreprises.

Le troisième **plan santé 2016/2020** vient appuyer l'ANI et la loi Rebsamen en accordant une véritable place pour la QVT. Le plan santé met en forte évidence le lien entre santé, travail et qualité de vie au travail. En effet la santé est l'un des déterminant clé de la qualité de vie au travail. Le niveau de santé et celui des conditions de travail sont essentiels pour apporter performance et épanouissement des personnes

[28] Livre « Agir sur la qualité de vie au travail » de l'ANACT
[29] Livre « Agir sur la qualité de vie au travail » de l'ANACT

en activité. Le travail, lui est un déterminant de la santé. En effet l'activité professionnelle peut amener à s'exposer à des risques (RPS*, physique, etc.), il faut donc chercher à la préserver. L'épanouissement au travail et dans sa vie personnelle contribue à une bonne santé.

On constate que le plan réaffirme que la santé, la sécurité au travail ainsi que l'amélioration des conditions de travail constituent un levier de performance pour les organisations.

La QVT relève donc un principe transversal et systémique qui repose sur des éléments descriptifs précis. Ces éléments articulent alors l'optimisation de l'intérêt général et performance de l'entreprise.

b. Eléments constitutifs de la Qualité de vie au travail

A partir des éléments constitutifs de l'ANI de 2013 et des expériences dans les ESMS, l'ANACT* s'est arrêtée à six grands axes pour étudier la qualité de vie au travail[30] :

- Contenu au travail
- Santé au travail
- Employabilité et développement professionnel
- Performance et management
- Relations de travail / Climat social
- Egalité des chances

Brièvement, il me semble pertinent de reprendre les six facteurs et d'y expliquer le fond de l'étude pour chacun.

i. Contenu au travail

Lorsque que l'on parle de contenu au travail on vise directement le poste que le salarié occupe. On y étudie son ressenti. Le but étant de rechercher et pointer certaines situations : [31]

- L'autonomie du poste de travail
- La variété des tâches que l'on demande d'exécuter
- Le degré de responsabilité que dispose le salarié
- La perception du travail : bruyant, fatiguant, long, etc.

[30] Livre « Agir sur la qualité de vie au travail » de l'ANACT
[31] ANACT, 10 questions sur la QVT

Cet axe concerne vraiment le salarié et les tâches qu'il doit réaliser quotidiennement. On est fixé sur le poste de travail.

ii. Santé au travail

Pour cet axe, comme sa désignation l'indique on sera orienté sur tout ce qui est en lien avec la santé : prévention, risques, professionnels de santé, etc.

Il sera essentiel de s'intéresser à l'environnement du salarié, si toutes les conditions sont regroupées pour qu'il ne soit pas en danger et qu'il soit entouré lors d'éventuels risques. On cherchera à savoir par exemple :

- Si le salarié sait à qui s'adresser lors de problèmes rencontrés
- S'il est satisfait de l'aide reçue
- S'il connaît les membres du CHSCT*, ou les professionnels faisant parti du SST*
- S'il dispose d'un environnement permettant des pauses correctes

iii. Employabilité et développement professionnel

Ici, on visera avant tout l'insertion du professionnel. On se fixera sur les éventuelles formations proposées au salarié, mais aussi le plan carrière qui peut lui être appuyé. On essayera également d'évaluer le parcours et les compétences qu'il a obtenues mais aussi ce qu'il souhaite acquérir. Globalement il est nécessaire dans cet axe, de voir si tout est proposé au salarié pour son épanouissement professionnel présent mais aussi futur.

iv. Performance et management[32]

Cet axe est globalement tourné vers le fonctionnement de l'établissement vis-à-vis des managers. On essayera de voir si on est dans un engagement participatif. En effet, le tout est de remarquer lors de l'étude que les salariés sont associés et reconnus dans la vie de l'établissement. On peut donc chercher à savoir :

- L'association du salarié à la suite des résultats de performance de l'entreprise
- Les avantages proposés au salarié : chèques restaurant, chèques vacances, éventuels cadeaux, mutuelles, etc.
- La communication des résultats économiques de l'entreprise
- Informations apportées au salarié quant à l'évolution de l'entreprise, etc.

[32] ANACT, 10 questions sur la QVT

v. Relation de travail et climat social

Cet axe vise particulièrement l'ambiance qu'il y a au sein de l'établissement entre les différents acteurs. On cherchera à savoir si l'ambiance est conviviale, préjudiciable, etc. De plus on vérifiera qu'il existe des temps communs : des pauses, des salles de repos. On examinera également si le dialogue social, fortement mentionné dans l'ANI et le plan santé, est présent au sein de l'entreprise. Le salarié doit pouvoir bénéficier d'espace d'échanges avec les autres professionnels sur le contenu du travail, l'organisation, etc.

Enfin, et surement la chose la plus importante, la relation que le salarié entretient avec ses collègues. Le salarié doit se sentir à l'aise dans son environnement de travail et doit pouvoir demander de l'aide lorsqu'il se sent en difficulté.

vi. Egalité des chances

Ici on s'intéresse plus à la vie de la personne et aux chances qu'on lui donne. Cet axe sert à cerner si tous les salariés sont sur le même pied d'égalité. On cherche à savoir s'il y a un équilibre entre la vie privée et professionnelle. Effectivement, nous avons pu voir que la qualité de vie au travail passe avant tout par la qualité de vie de la personne. On cherchera également à savoir si les valeurs d'égalité et de non-discrimination est présente au sein de l'établissement ; égalité salariale homme / femmes, par exemple. Par l'étude de cet axe on va notamment regarder si les salariés ont la possibilité de travailler en temps partiel, si les locaux sont accessibles à tous ou même encore si les horaires conviennent et ont été discutés avec la hiérarchie avant leur mise en place.

On se rend compte finalement que perception de la QVT englobe condition de travail, communication, action et contenu du travail.

II) La qualité de vie au travail : un processus d'amélioration continue

a. Les enjeux de la qualité de vie au travail

Mieux travailler, mieux se réaliser, mieux vivre ensemble, mieux anticiper ; voilà tout l'enjeu de prendre en compte l'importance d'une démarche sur la QVT. Toutes les entreprises sont concernées par ceux-ci. On peut en discerner trois fondamentaux.

i. Enjeux sociétaux

La notion de condition de travail est au cœur de l'actualité depuis environ une vingtaine d'année. En effet, de plus en plus, on parle des difficultés dans le trajet domicile-travail, la monoparentalité qui nécessite parfois une flexibilité dans le temps de travail, la discrimination d'embauche, mais aussi les maladies chroniques de plus en plus visibles telles que les TMS*. Toutes ces situations incitent les entreprises à agir sur la dimension sociale : conciliation du temps de travail, don de RTT*, augmentation des temps partiels, égalité professionnelle, etc. Le fait d'agir sur ces dimensions va permettre aux salariés d'avoir un sentiment de cohésion et de maintien à l'emploi.

ii. Enjeux de marché

Plus de concurrences, plus d'exigences. En effet les clients sont davantage demandeurs auprès des entreprises. Celles-ci devront donc chercher à innover sur différents plans : processus de productions, technologies, des parcours professionnels, etc. Ces innovations vont donc faire bouger les choses à plusieurs niveaux : sur la mobilité professionnelle, les formations, l'adaptation des postes de travail. Ces conduites de changements doivent avoir pour finalité de réduire le stress, de favoriser le développement professionnel, et donc, d'augmenter la productivité économique.

iii. Enjeux de santé

Surement un des enjeux les plus importants pour l'entreprise. Celui-ci va viser directement l'organisation au sein de l'entreprise. En effet, elle devra s'intéressait au ressenti de bien-être au sein des postes de travail. Il sera nécessaire d'évaluer la charge de travail, l'insatisfaction au travail, les relations entre clients, etc. Ensuite ces enjeux renvoient aussi à des ressources organisationnelles telles que l'autonomie au travail, le climat social au sein des équipes, au contenu du travail et toutes ces variantes. Afin de véritablement prendre en compte cet enjeu, il est donc important pour l'entreprise de mener par exemple, des évaluations de pratiques de préventions ou même encore des enquêtes de satisfactions auprès de ses salariés.

On remarque que ces enjeux sont fortement liés. Agir sur tous, permet de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise. De plus ils renforceront davantage la cohésion d'équipe et ainsi préserver au maximum la santé, aussi bien mentale que physique, des salariés.

Pour y faire, les indicateurs peuvent être de véritables appuis pour comprendre et agir sur la QVT et ses enjeux.

b. Indicateurs[33]

L'utilisation des indicateurs pour suivre, mesurer et évaluer la qualité de vie au travail se déploie de plus en plus dans les entreprises. Les indicateurs sont des outils importants qui permettent d'avoir une observation globale sur la réalité du terrain. De ce fait, ils peuvent être de véritables appuis pour la compréhension de certaines problématiques : absentéisme, accident au travail, motivation, etc. Il n'existe pas d'indicateurs propres à l'étude de la QVT, c'est à l'entreprise de se baser sur des problématiques bien précises pour répondre au mieux aux besoins de ses salariés. Cependant, l'ANACT a établi une cartographie d'indicateurs, susceptible de servir dans toutes démarches QVT.

i. L'absentéisme[34]

C'est l'une des grandes réalités du secteur du travail. Cette donnée permet de révéler l'état d'esprit et de santé des salariés mais aussi l'impact des conditions de travail sur celui-ci. Malheureusement, l'absentéisme engendre beaucoup de dysfonctionnements au sein de l'entreprise : productivité et performance menacées, réorganisation dans les services, charge de travail plus conséquente, etc. L'absentéisme est à comparer sous plusieurs formes : absences injustifiées, arrêts pour maladie, maladies professionnelles ou accidents de travail. Toutes ces absences sont prises en compte dans le taux d'absentéisme. Toutefois lors de l'étude de cet indicateur, il est important de prendre en compte certains facteurs : vieillissement, conciliation vie privée / professionnelle, etc.

C'est au responsable du pôle ressource d'humaine de faire un choix déterminé de ce qu'on englobera dans le taux d'absentéisme : ce que l'on va exclure et ce qui sera inclus.

Exemples indicateurs :

- Taux d'absentéisme dans l'entreprise
- Durée des absences
- Les motifs d'absences (maladies, injustifiées, accidents, etc.)
- L'âge/sexe des absents

[33] ANACT, *10 questions sur les indicateurs de santé et qualité de vie au travail*
[34] ANACT, 10 questions sur l'absentéisme

ii. La santé

La notion de cet indicateur est fortement liée à celui de l'absentéisme. En effet, comme vue ci-dessus, le fait qu'un salarié soit en mauvaise santé, va provoquer davantage d'absence chez celui-ci. Plusieurs choses peuvent être étudiées pour cet indicateur.

Ces indicateurs doivent pouvoir donner un état des lieux sur la santé des salariés présents au sein de l'entreprise. Ils doivent amener à faciliter la surveillance des éventuels risques pouvant se produire aux vues de la santé de chacun.

C'est dans cet indicateur que l'on mettra en avant deux sujets majeurs qui font de plus en plus appariation dans le monde de l'entreprise : les RPS et TMS. Ces deux données dont étroitement liées. Ces deux facteurs surviennent lorsque les exigences et la pression deviennent trop fortes au sein de l'entreprise. De plus lors d'une aggravation de ces deux facteurs, la situation peut vite devenir inquiétante pour le salarié (douleurs physiques, absences, inaptitudes, exclusion sociale, etc.)

Le fait de prendre en compte cet indicateur, va permettre d'éviter que d'éventuelles personnes soient touchées, que le nombre d'inaptitudes et d'absences augmentent et éviter que les personnes déjà impactées voient leur symptôme s'aggraver.

Exemples indicateurs :

- Troubles de santé
- Nombre d'inaptitudes
- Nombre d'aménagement de postes
- Nombre de maladies professionnelles

iii. Contenu au travail

Cet indicateur vise particulièrement le ressenti du salarié face au poste qu'il occupe. On cherchera à savoir s'il trouve son poste compliqué, s'il est autonome, s'il est exposé à des risques perpétuels, etc.

Ensuite il peut être nécessaire de savoir si tous les moyens lui sont proposés pour réaliser correctement le travail demandé. Eventuellement il peut être intéressant de savoir si les consignes sont convenablement explicites lors d'une commande, que la répartition des tâches soit équitable entre les salariés, etc.

Enfin on peut demander aux salariés s'il trouve l'environnement de travail adapté ou non : bruyant, petit, calme, etc.

iv. La sécurité

Il est important, au sein d'une entreprise, d'impliquer au maximum tous les salariés afin qu'ils soient acteur de la prévention des risques au sein de l'entreprise. Il ne faut pas attendre l'accident pour améliorer la prise en compte de la sécurité. Il est conseillé de fournir aux salariés les données liées aux risques dans l'entreprise : via le Document Unique d'évaluation des risques professionnels.

Lors d'une démarche sur la qualité de vie au travail, il est donc fortement recommandé de prendre en compte les données liées à la sécurité.

Exemples indicateurs :

- Accidents de travail
- Nombre d'agression

v. Parcours professionnel

Avec la mobilité massive des salariés au sein de l'entreprise, il semble plus qu'intéressant de prendre en considération l'employabilité. En effet, le fait qu'une entreprise favorise le développement professionnel et mène une gestion prévisionnelle d'évolution professionnelle, évite et prévient énergiquement, l'usure professionnelle. De plus cela peut permettre de réduire le turn-over face aux nombreuses absences. La prise en considération permet une corrélation étroite entre l'indicateur d'absentéisme, santé et sécurité. En effet, un salarié qui est épanouit dans son parcours professionnel, n'aura pas un taux d'absence élevé, donc ne nécessitera de remplacement qui obligera à un turn-over important et réduira alors le nombre d'accidents de travail qui pourraient se produire.

Exemples indicateurs :

- Nombre de remplacements
- Nombre de mobilité
- Taux de personnes ayant effectuées une formation
- Nombre d'entretiens individuels

vi. Production

Cet indicateur peut éventuellement exposer les enjeux de la QVT. En effet, la productivité est un facteur essentiel dans le ressenti des conditions de travail chez le salarié. Par exemple, un nombre de commandes important à effectuer le jour même

peut engendrer des tensions au sein d'une équipe et provoquer de l'usure professionnelle voire des RPS.

Exemples indicateurs :

- Nombre de pannes
- Taux de productivité
- Taux de satisfaction client

vii. Démographique

Enfin, le profil des salariés au sein de l'entreprise est un indicateur essentiel dans la démarche QVT notamment pour préserver la santé de tous. Le vieillissement de la population et l'allongement du temps de travail (retraite prolongée) ; l'analyse de ces indicateurs permettra à l'entreprise de répondre aux éventuelles problématiques particulièrement le maintien dans l'emploi.

En effet, toute personne, en fonction de son âge, son sexe, son ancienneté et le poste occupé percevra le travail différemment.

Exemples indicateurs :

- Taux répartition hommes/femmes
- Taux répartition par âge
- L'ancienneté des salariés
- Taux de salariés pour chaque poste

On remarque que chaque donnée de ces indicateurs rentre toute en corrélation dans l'étude de la QVT.

Cependant l'étude de la QVT au sein d'une structure ne se réalise pas toujours de la même façon. Tout dépendra du contexte de l'entreprise qui décidera de mener une démarche sur la QVT : caractéristiques de la population, problèmes rencontrés, secteur d'activité, etc.

III) Le milieu protégé et la qualité de vie au travail ; approche différente.

On remarque à la suite de ces recherches que la QVT est vraiment abordée de manière générale et ne fait aucune distinction en matière de handicap. Néanmoins les travailleurs en ESAT doivent aussi pouvoir rentrer dans une démarche QVT.

On a pu voir à travers les différentes littératures que l'accompagnement du handicap nécessite de prendre en compte plusieurs dimensions. Chose, que l'on constate également lors d'une démarche QVT. Cependant, cette démarche au sein d'un ESAT, pour les travailleurs handicapés, ne sera pas à mener de la même façon que pour le milieu ordinaire.

En effet, les ESAT sont confrontés à plusieurs défis dans l'accompagnement qui nécessite une prise en charge différente dans la démarche QVT.

a. Hétérogénéité des pathologies[35]

En général, les personnes accompagnées au sein des ESAT présentent une déficience intellectuelle légère ou moyenne, souvent associé à d'autres pathologies.

Depuis plusieurs années, avec la reconnaissance officielle du handicap psychique dans la loi du 11 Février 2005, on remarque une évolution de personnes relavant d'un parcours de soins psychiatriques. Les personnes atteintes de ces pathologies ont des difficultés dans le quotidien qui entraine des conséquences sur la vie sociale : angoisse, pensées obsessionnelles, délires. Ces difficultés peuvent alors venir empêcher la personne de réaliser son travail alors qu'elle a les compétences. Les attitudes de ces personnes peuvent aller d'une expression injurieuse, au manque de respect voire à de l'agressivité envers les autres travailleurs. L'encadrement du personnel est plus que nécessaire pour maintenir un accompagnement de qualité. Ceci afin d'éviter tout risque de crises ou de décompensation avec absentéisme conséquent.

Parallèlement à cette évolution, depuis 2014, avec l'agrément de l'ARS*, des personnes accompagnées relevant d'autismes ou TED* peuvent intégrer l'ESAT.

La personne reconnue avec cette pathologie va solliciter un accompagnement renforcé. En effet, de nombreuses rencontres régulières devront être élaborées avec la personne accompagnée, son éducateur spécialisé et la psychologue. De plus il faudra mettre davantage de choses pour permettre une adaptation de poste optimale pour la personne : mise en place de pictogramme dans l'atelier, création de gabarits de repères, etc.

On se rend compte que la population de l'ESAT devient de plus en plus hétérogène. Toutefois, même si la pathologie est différente le comportement reste souvent identique. Ce sont des personnes souvent sensibles et parfois porteuses de méchanceté.

[35] DREES, n°28, Les personnes accueillies dans les établissements et services médico-sociaux pour enfants ou adultes handicapés

Elles sont davantage affectées par une mauvaise ambiance au sein d'un atelier, mais également aux remarques qui pourront lui être apportées même si c'est dans un intérêt constructif. Tout cela amène davantage d'implication pour l'équipe encadrante dans leur mission d'accompagnement au profit de celui économique de l'entreprise.

ESAT de Dunkerque : En 2017, 23 admissions au total dont 7 personnes présentant une déficience intellectuelle associé à un trouble de personnalité, soit 30%.

Pour les 5 ans à venir, en repérant les données des structures de l'enfance, on sait que ce type de pathologie augmentera dans les années à venir. Sur les 94 personnes à l'IMED, de 15 à 20 ans, 37 d'entre elle présente un trouble de la personnalité et/ou du comportement, soit 40%.

b. Une population qui vieillit

Lors de la création des établissements accompagnants les travailleurs en ESAT, l'anticipation au vieillissement n'a pas été réalisée. De ce fait beaucoup d'entre eux se retrouvent avec des travailleurs proches de la retraite. On assiste alors à un phénomène de retraite anticipé. En effet, aux vues des pathologies et parfois de l'ambiance au travail, davantage de travailleurs demandent à partir dès l'âge de 55 ans.

Les ESAT se retrouvent confrontés à un double défi ; comment gérer le phénomène du vieillissement en évitant une rupture brutale du travail tout en assurant la production… [36]

c. Un nouveau public

Outre le vieillissement une autre question en matière d'âge se pose, celui des jeunes dans l'intégration au travail. Les ESAT seront alors confrontés à une collision de génération. Effectivement, les jeunes n'ont plus forcément la même vision du travail que les anciens. En ajoutant la jeunesse aux nouvelles pathologies, on assistera à une population beaucoup plus regardante dans le bien-être au travail et les conditions dans laquelle elle travaillera, ce qui amènera à des réclamations plus récurrentes.

Parallèlement au jeune public qui fera son entrée, on remarque une augmentation croissante d'usager en situation de « handicap social » après un cursus dans le monde ordinaire. Ce public se sentira dévaloriser et aura donc un mal être au travail

[36] Quand les travailleurs vieillissent en CAT, cairn

ce qui pourrait engendrer des dysfonctionnements au sein de son équipe. Enième défis pour l'ESAT en matière d'encadrement…

d. L'absentéisme

Véritable défi car c'est un lien important entre l'accompagnement médicosocial et celui de la production. On remarque que c'est un fléau qu'on ne peut pas éviter dans ce genre d'établissement mais qu'il est nécessaire de diminuer car il a des impacts importants pour l'accompagnement mais aussi l'activité économique.

- Répercutions absentéisme pour les personnes :
    - Pas de possibilité de bénéficier d'un accompagnement Médico-psychologique
    - Remarques et conflits avec les collègues à leur retour
    - Difficulté d'intégration
    - Isolement social
    - Anxiété, stress au retour
    - Engagement difficile dans les actions de soutiens et/ou de formations.

- Répercutions absentéisme pour l'ESAT :
    - Difficulté de respecter les délais de production exigés par les clients
    - Surplus de travail dans les ateliers pour les présents
    - Réorganisation dans les ateliers pour combler les vacances de postes

Tous ces défis auxquels les ESAT doivent faire face ont des conséquences sur l'accompagnement des personnes mais aussi sur les perspectives à engager. Une étude QVT peut-être nécessaire pour optimiser le bien-être au travail de ses salariés.

Toutefois, l'approche de cette démarche sera différente aux vues du public et de l'hétérogénéité des pathologies. Cependant les raisons de mener cette démarche reste identique au milieu ordinaire : Une qualité de travail optimale, assurera le bien-être des ouvriers et leur implication. Ceci amènera donc une meilleure productivité permettant d'avoir d'avantages de clients, ce qui fera alors évoluer l'économie des ESAT et leur permettront de ne pas être impacter dans les futures orientations législatives.

CHAPITRE 2 : INVESTIGATIONS

C'est en rassemblant toutes ces recherches et aux faits constatés sur le terrain qu'un questionnement, sur les conditions de vie des travailleurs en ESAT, est apparu. En effet je me suis vite aperçue qu'il n'existait pas d'articles, de recherches, de questionnements réels pour les personnes travaillant en ESAT. Effectivement, le bien-être au travail est une notion fortement abordée pour les salariés d'entreprises ordinaires. Très peu d'écrits sont dédiés aux conditions de travail pour les usagers exerçant en ESAT. Cependant, ce sont des établissements de plus en plus impactés par les nouvelles réformes en vigueur qui vont venir bouleverser l'accompagnement des personnes y travaillant.

C'est pour cela que j'ai décidé de mener un travail de recherche pour savoir comment optimiser la QVT chez ces personnes et sur quoi les établissements doivent s'orienter principalement.

I) Terrain de recherche

J'ai choisi de prendre comme terrain d'étude l'établissement où j'ai effectué mon stage : ESAT de Téteghem.
C'est un ESAT regroupant 279 ouvriers répartis dans 4 secteurs différents : Textile _ Conditionnement _ Technique _ Espace vert/ maraîchage, de ce fait un public hétérogène. Cet ESAT me semblait être le lieu approprié dans ma recherche de terrain car, d'une part cet établissement dispose d'un nombre suffisant d'ouvriers qui représente un échantillon conséquent pour l'objectivité de cette enquête. D'autre part le contexte dans lequel il s'inscrit amène à conduire une étude QVT auprès des ouvriers :

- Sinistre qui a occasionné des déménagements fréquents d'activité pour pallier les pertes des locaux dont le self.
- Des nouvelles directives : Changement de direction pour :
    - Favoriser l'insertion professionnelle des ouvriers
    - Développer le volet économique de l'ESAT
- Devenir d'un ESAT multi site
- Regroupements d'équipes

- Mise en place d'une certification de tout un secteur visant à améliorer la productivité
- Des changements d'organisation (Exemple : Changement d'horaire pour les ouvriers.)

Puis avec des constations qui se confirment et se renforcent au fil des années :

- Taux d'absentéisme sérieux dans certains ateliers
- Accès à la reconnaissance des compétences des travailleurs avec les RAE* véritablement depuis 2012 : de plus en plus d'ampleur
- Indicateurs santé importants (inaptitudes, troubles santé, demande de mi-temps)
- Augmentation du nombre de fiches réclamations
- Evolutions du public accueilli et une hétérogénéité des pathologies des personnes accompagnées

De mon point de vue, tout me semblait réunis dans cet établissement pour que je puisse avoir une approche constructive dans ma recherche.

Afin d'avoir une représentation globale et hétérogène j'avais pour intention d'interroger la totalité des ouvriers. Cependant après réflexion avec l'équipe pluridisciplinaire il a été décidé de proposer à tous les ouvriers de répondre, à l'exception de certains d'entre eux. Certains ouvriers présentent des pathologies qui ne permettaient pas une compréhension optimale, qui mènerait alors, à une récolte de réponses non objectives pour l'enquête.

II) Le questionnaire comme moyen de recherche

Une enquête sous forme de questions m'a semblé être l'outil le plus pertinent pour collecter un maximum d'informations auprès du public visé.

En effet, les personnes en situation de handicap travaillant en ESAT, sont des personnes où le cadre doit être clairement posé avec des propositions de réponses simples et claires afin qu'ils puissent répondre de manière objective sans divaguer.

De ce fait, ce questionnaire a permis à toutes les personnes interrogées de répondre à l'ensemble des questions sans hésitation.

III) Elaboration du questionnaire

J'ai créé ce questionnaire en reprenant les 7 déterminants clés sur lesquels l'ANACT se base pour faire des études sur la qualité de vie au travail :

- Identification de la personne
- Contenu au travail
- Egalité des chances
- Santé au travail
- Employabilité / développement professionnel
- Performance et management
- Relation au travail/ climat social.

Chacun de ces déterminants me semblaient essentiels à étudier : même si c'est une institution médico-sociale, c'est avant tout un lieu de travail où l'on retrouve les mêmes dispositions qu'en milieu ordinaire.

- ***Mots clés***

J'ai ensuite élaboré des mots clés que l'on devait retrouver pour chaque déterminant. Ceux-ci vont me permettre par la suite d'élaborer des questions en saisissant les choses importantes à aborder pour chaque thème. Une fois ces mots clés recensés j'ai rédigé les questions en privilégiant des questions fermées avec des choix au nombre pair pour chacune d'elles.
J'ai opté pour cette méthode, car de cette manière, la personne interrogée n'est pas tentée à répondre la proposition du milieu.

- ***Test n°1***

Une fois les questions rédigées j'ai demandé à tester celles-ci avec 5 ouvriers de secteurs différents et de personnalité distincte pour avoir une approche différente. Cette phase de test aller me permettre d'ajuster le questionnaire pour qu'il soir facile à comprendre pour toutes personnes allant être interrogées. A la suite des modifications une deuxième phase de test a été élaborée avec les salariés et le personnel encadrant. Celle-ci a été concluante.

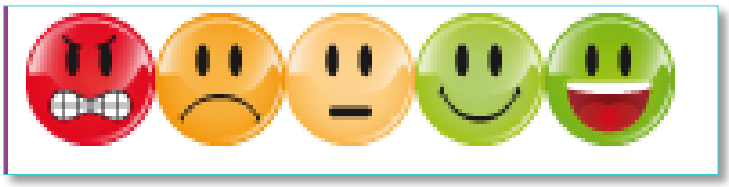
- ***Création questionnaire en version adaptée***

Les questions réalisées, j'ai demandé qu'elles soient traduites en version FALC par un ouvrier de l'ESAT travaillant dans l'atelier dédié à retranscrire des documents ori-

ginaux en version plus facile à lire et à comprendre. Les 35 questions ont alors été retranscrites afin d'être claires pour tous.
Une fois cette étape terminée, je suis allée présenter l'ébauche du questionnaire à une réunion de préparation du comité ouvrier.

Qu'est-ce que le comité ouvrier ? Celui –ci regroupent 15 ouvriers de l'ESAT, 4 représentants des familles, 1 représentants de l'association et des professionnels de l'établissement. Ils se réunissent à peu près tous les 2 mois afin d'exposer les différentes demandes des ouvriers de l'ESAT, les actualités de l'ESAT, etc.

Lors de cette réunion une remarque pertinente a été lancée : « *Le questionnaire va rester comme ça ou il y aura des images ?* ». Il est vrai que je n'avais pas prévu de créer un questionnaire avec des pictogrammes pour illustrer les questions et les choix de réponses. Cependant à la suite de cette remarque, avec la participation des ouvriers, nous avons arrêté quelques-uns. Ce sont des pictogrammes qui sont déjà utilisés dans des documents traduit en FALC au sein de l'association. Par la même occasion il a été décidé de mettre des échelles de satisfaction sous forme de smileys et de « pouces ».



Smileys représentant la satisfaction dans le sens : « Pas du tout content », « Bof » *, « Content », « Très content ».

** « Bof » a été employé volontairement car cela est toute suite visible dans leur esprit pour le public visé. Idée repris lors d'une réunion « correspondants qualité » au sein de l'association.*

« Pouces » représentant la Satisfaction dans le sens : « Pas du tout content », « bien mais… », « bof », « je ne sais pas ce que c'est » « Très content ». Finalement même signification que pour les smileys du dessus mais représentation différente.

Pourquoi ? Cela évite à la personne interrogée de se lasser et de répondre toujours le même pictogramme.
Les smileys ont été définit par les ouvriers ainsi que la signification de chacun d'eux.

La conception de ce questionnaire a été élaboré via le logiciel Sphinx®. C'est un logiciel qui permet d'élaborer le questionnaire de manière simple et personnalisé. Il également de répondre directement en ligne aux questions. Par la suite, la collecte des données est faite automatiquement.

- ***Test n°2***

A la suite de ces échanges j'ai élaboré le questionnaire avec les pictogrammes adaptés et les questions retranscrites.

Une fois ces modifications apportées, j'ai de nouveau présenté le questionnaire au comité ouvrier qui l'a validé.

La version du questionnaire arrêté avait :

- Au total 35 questions toutes ou presque représentées par des pictogrammes répartis sous 7 thèmes
- Que des questions fermées mais avec deux choix possibles :
    - Binaire : le choix de réponses est limité à deux (OUI/NON)
    - Multiple : La réponse est à sélectionner parmi 4 réponses.
- Une question ouverte « Pourquoi ? » lorsque la satisfaction était négative, pour permettre à l'usager de s'exprimer

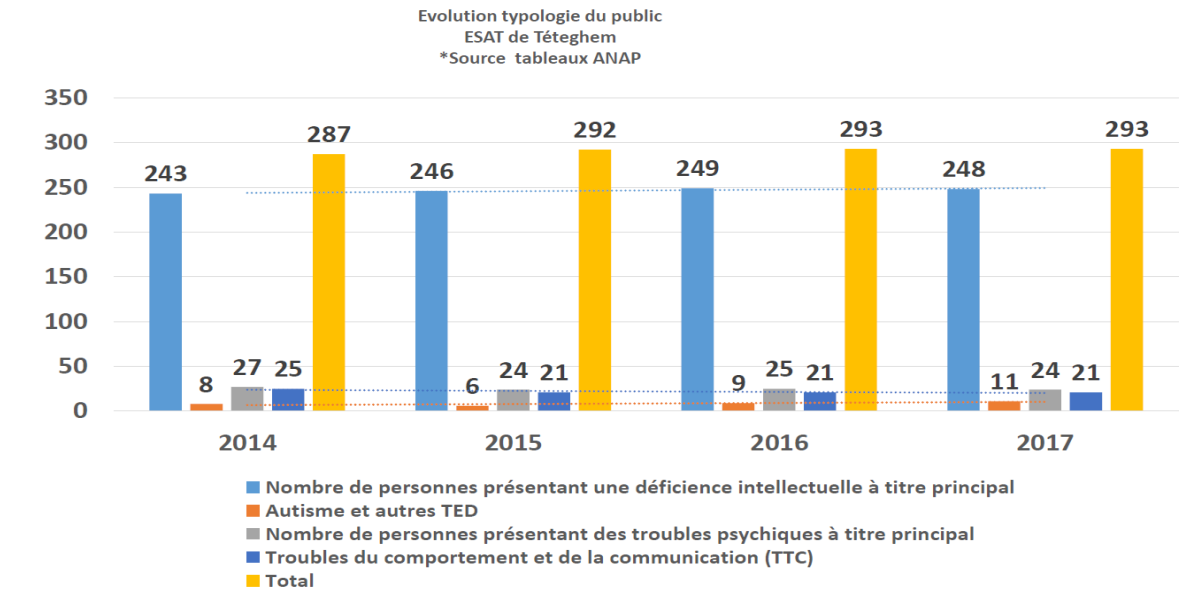
Ces tests ont permis de vérifier que : les termes utilisés étaient facilement compréhensibles, les questions étaient objectives à la vue de l'enquête, la formulation de celles-ci permettait de recueillir des informations pertinentes pour répondre à l'enquête.

Après avoir testé et validé le questionnaire **(annexe I)** j'ai pu débuter l'enquête.

IV) Déroulement de l'enquête

Les questionnaires n'ont pas été distribués, j'ai décidé de les administrer indirectement. À la suite d'un échange avec le psychologue, un temps de 15 minutes par ouvrier pour remplir le questionnaire a été fixé. Ce temps leur a été donné dès le commencement de l'échange.

Pourquoi cette méthode ? Puisque plus de la moitié des usagers présents au sein de l'ESAT ne savent pas lire. ***Pourquoi 15 mins ?*** C'est le temps maximal de concentration, en moyenne, pour les personnes présentant une déficience intellectuelle à titre principal. Pathologie la plus représenté au sein de l'ESAT en 2017.



Graphique 1 : Evolution typologie du public, ESAT de Téteghem

J'ai directement posé les questions aux usagers et rempli au fur et à mesure. Bien entendu, les ouvriers avaient sous les yeux le questionnaire, afin de voir les pictogrammes représentants les réponses. Concernant les ouvriers sachant lire, le questionnaire leur a était donné de manière directe et récupérer le jour même (dans le but d'avoir un retour certain.)

Durant l'enquête j'ai eu besoin de l'aide de professionnels, concernant des ouvriers avec des pathologies particulières mais qui pouvaient répondre aux questionnaires.

Dans le but de faire participer tout le monde, je ne voulais pas exclure une personne à cause de sa surdité ou de son manque d'expression. En effet, 2 étant sourds, une aide de langage des signes était fortement nécessaire. Une professionnelle sachant signer m'a accompagné lors des échanges ce qui a permis à ces deux personnes de pouvoir s'exprimer. Ceci dans le but de n'avoir aucune incompréhension et interprétation de ma part. D'autre ouvriers ne pouvant s'exprimer correctement, une aide d'un moniteur m'a été d'une utilité primordiale.

Cette méthode de recueil de données a été pour moi pertinente puisque chacun des ouvriers a eu le droit à la parole dans son parcours professionnel. Il a pu s'exprimer sur sa satisfaction ou sur le manque qu'il peut ressentir dans certaines situations au travail.

PARTIE 3 : RESULTATS

I) Analyse des résultats

J'ai décidé de mener une analyse par secteur de travail :

- Secteur textile
- Secteur maraichage/espace vert
- Secteur technique
- Secteur conditionnement.

Cette analyse m'a semblé plus pertinente. L'analyse globale des 211 ouvriers interrogés n'est finalement pas objectif ni pertinent dans les recommandations à mettre en place. En effet, comme sera présenter dans le résultat de l'étude, les profils des travailleurs sont différents selon les secteurs. Chaque secteur à son degré d'autonomie. Sans discrimination, mais simple réalité du terrain, le secteur textile et espace vert/ maraichage sont les secteurs représentés comme plus autonomes. Le secteur technique et conditionnement sont eux composés de personnes ayant des pathologies plus « lourdes ». Le fait d'avoir cette hétérogénéité dans les secteurs, les priorités d'actions ne seront pas identiques.

Il a été élaboré lors de cette analyse un seuil d'inacceptabilité. Ce seuil détermine les résultats considérés comme inacceptable et devront faire objets d'actions prioritaires à mettre en place.

- > 80% : résultat satisfaisant
- Entre 50 et 80% : résultat améliorable
- <50% : résultat inacceptable

La satisfaction est un sentiment subjectif, en effet il est difficile d'obtenir l'unanimité. C'est pourquoi :

- Pour toutes les questions dont le résultat sera inférieur à 80% de satisfaction, des actions d'amélioration seront proposées.

- Lorsque le résultat est supérieur à 80%, ces questions seront considérées comme maitrisées et donc comme des points forts.

Dans cette analyse j'exposerai les résultats les plus pertinents pour la suite des actions à apporter afin d'optimiser la QVT chez les ouvriers.

a. Taux de retour des questionnaires

211 ouvriers sur 279 ont répondu au questionnaire soit 75% de taux de retour pour l'ensemble de l'ESAT.

Secteur	**Effectif**	**Personnes interrogées**	**Taux de retour**
Textile	64	47	**73%**
Maraichage/Espace vert	45	38	**84%**
Technique	66	46	**77%**
Conditionnement	97	78	**80%**

Tableau 1 : Récapitulatif du taux de retour par secteur.

On remarque que pour tous les ateliers, plus de la moitié des travailleurs ont répondu au questionnaire. Pour le taux de non-retour cela s'explique par plusieurs faits :

- Le refus de répondre au questionnaire
- Pathologie de la personne ne permettait pas une récolte pertinente ni objective pour l'enquête. Personnes qui avaient été sélectionné avec l'équipe encadrante dès le début de l'enquête.
- L'absence des travailleurs au moment de l'enquête

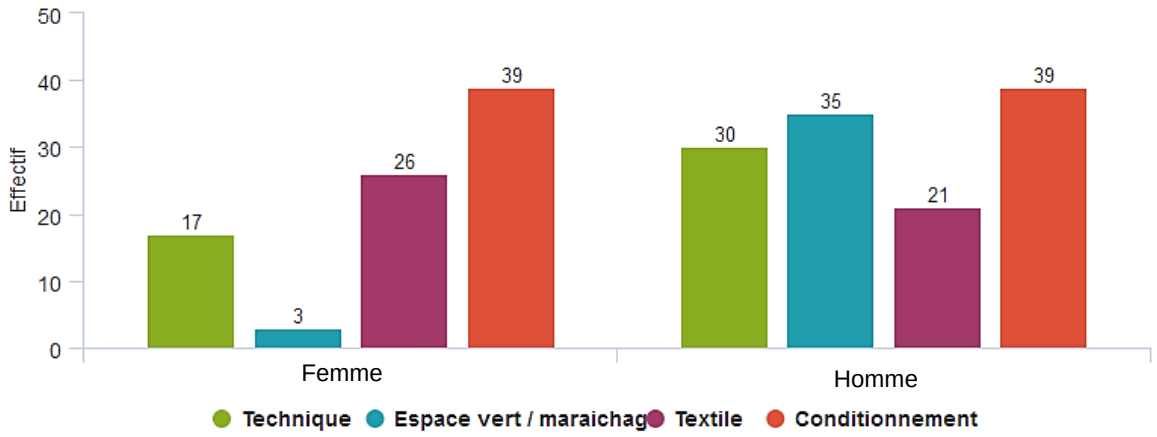
Concernant le refus des personnes, cela s'explique par le fait que ce sont des personnes qui sont vite angoissés à l'idée de répondre à des questions, de peur d'avoir des représailles. Il est rare que l'on vienne à leur rencontre pour avoir leur ressenti. Peu d'enquêtes sont réalisées au sein de l'ESAT.

b. Profils des répondants

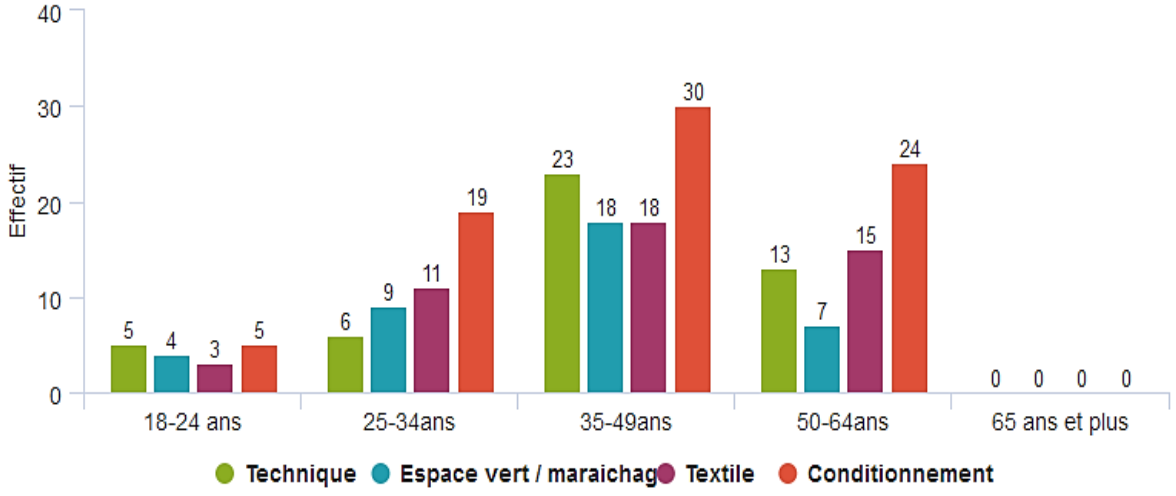
Peu de femmes sont présentes dans le secteur espace vert maraîchage. De plus celles-ci font partie des tranches âges 18 / 24 ans. Cependant dans le secteur conditionnement et textile plus de la moitié des femmes de l'ESAT y sont présentes : 49%. 17 d'entre elles font partie de la tranche d'âge 50-64 ans. **Ce sont donc les deux secteurs les plus sensibles pour le vieillissement.** En effet les femmes sont davantage propices à une fatigabilité du travail et donc demandeuse de retraite anticipée. Néanmoins, tous les secteurs sont concernés par le vieillissement.

On remarque une hétérogénéité de la population, tous secteurs confondus.

Graphique 2 : Croisement ; Sexe / Secteur d'activité



Graphique 3 : Croisement ; Age/ Secteur d'activité



Il leur a été demandé par la suite si elles étaient à temps plein ou temps partiel. Pour celles étant à temps partiel, peu d'entre elles souhaitent passer en temps plein. Plusieurs raisons y font :

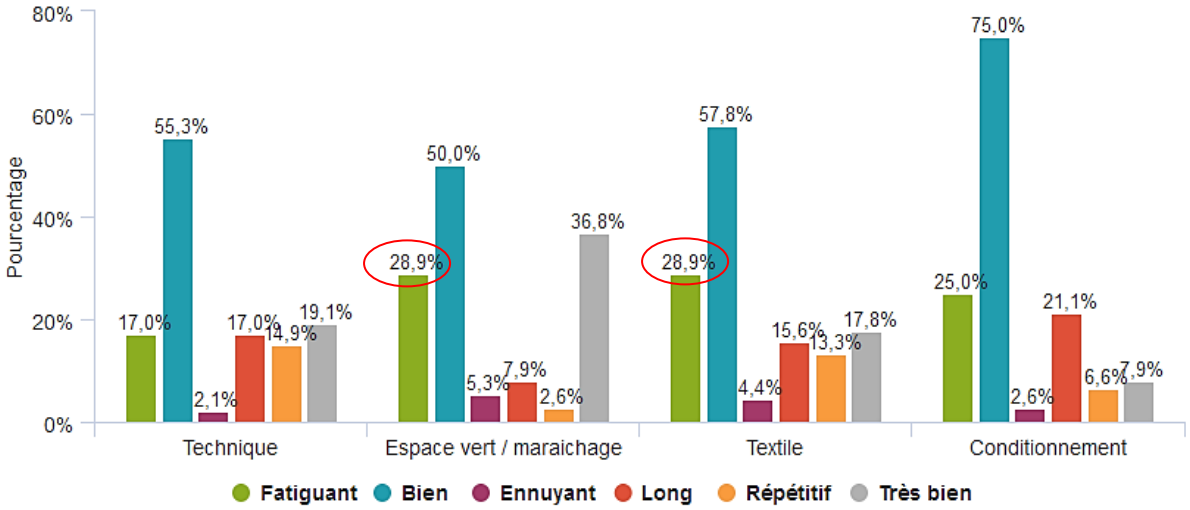
- Salarié bientôt à la retraite et donc ceci a été une demande dans leur projet personnalisé (PP)
    - ☑ Aménagement de poste pris en considération aux vues du vieillissement de la population.
- Salarié avec des problèmes de santé et ne peut donc pas travailler tous les jours. Demande lors du PP ou décision dès l'entrée.
    - ☑ Prise en considération de l'état de santé des salariés dès l'entrée et au cours de leur vie professionnelle.
- Problème de garde lié aux enfants
    - Conciliation vie privée / vie professionnelle

- Pas l'envie de venir au travail tous les jours. 19% d'entre elles sont âgés entre 18 et 24 ans.

    ☒ Population jeune venant d'IME ou d'IMED. Défis auquel sont confrontés les ESAT *(CF : Partie 2 – III)*. De ce fait, accompagnement +++ pour ces personnes, afin d'éviter rupture avec le monde du travail.

c. Contenu au Travail

Graphique 4 : Croisement ; Secteur d'activité/ Comment trouvez-vous votre travail ?



On remarque que pour tous les secteurs la fatigabilité se fait ressentir, plus particulièrement pour les secteurs maraichage-espace vert et textile. Plus de la moitié des répondants sont âgés entre 35 et 49ans.

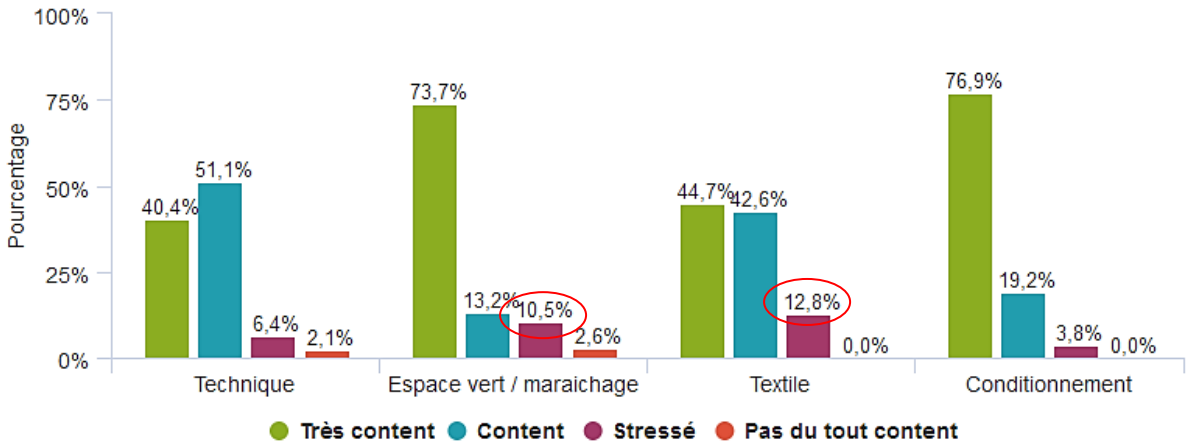
Bien que le secteur conditionnement ait un taux de 25% d'ouvriers trouvant leur travail fatiguant, cela s'explique non pas par le travail mais les pathologies des ouvriers dans ce secteur.

- ➢ Pour ces personnes, essayer de faire des ateliers « passerelles » pour qu'ils se reposent.

On s'aperçoit également que pour le secteur conditionnement, 21,1% des ouvriers trouvent le travail long, suivi de près par le secteur technique et textile. L'explication étant que dans ces secteurs, parfois il n'y a pas de commandes. De ce fait, les ouvriers attendent à leur poste de travail sans rien faire.

- ➢ Renforcer l'accompagnement lors de périodes creuses pour éviter les conflits.

Graphique 5 : Croisement ; Secteur d'activité/ Quand vous venez travailler comment êtes-vous ?

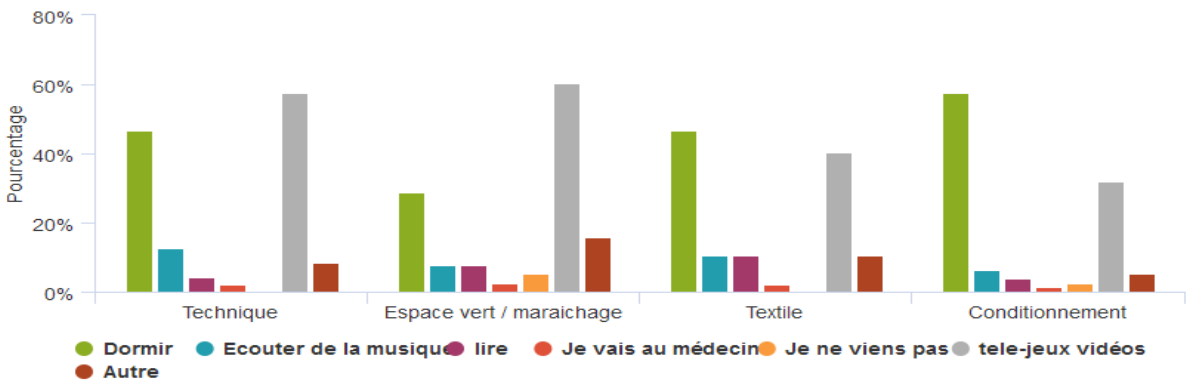


Dans la globalité les ouvriers sont contents de venir travailler. Cependant pour les secteurs où le travail est un peu plus complexe, on remarque plus de personnes stressées. Lorsque l'on croise ces résultats avec l'âge et le ressenti du travail on s'aperçoit que ces personnes sont âgées entre 35 et 49 ans. Pour la moitié d'entre eux, ils sont stressés car ils ont des problèmes avec les moniteurs ou les collègues.

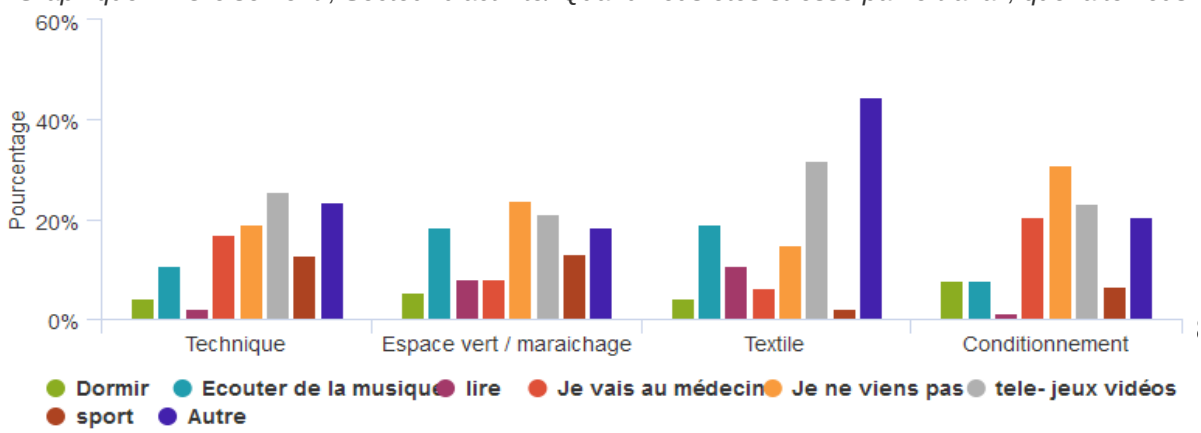
Pour le secteur technique on aperçoit 3 ouvriers stressés ; 2 d'entre eux sont âgés entre 24 et 54 et n'aiment pas venir travailler et 1 âgé entre 35 et 49 a dû mal à s'intégrer.

- Renforcer l'accompagnement en essayant d'accroitre les moments d'échange pour éviter les conflits et le stress qui suit derrière.

Graphique 6 : Croisement ; Secteur d'activité/ Quand vous êtes fatigué par le travail, que faite vous ?



Graphique 7 : Croisement ; Secteur d'activité/ Quand vous êtes stressé par le travail, que faite vous ?



On remarque pour tous les secteurs, que ce soit lorsque les ouvriers sont fatigués ou stressés, le taux pour jeux-vidéos et la télé sont élevés. Plus particulièrement pour le secteur technique et maraichage. 34% des ouvriers dans le secteur technique sont âgés entre 18 et 35 ans.

- Renforcer l'accompagnement en travaillant avec des partenariats afin de limiter le risque d'addiction, déjà remarqué au sein de l'ESAT par l'IDE.

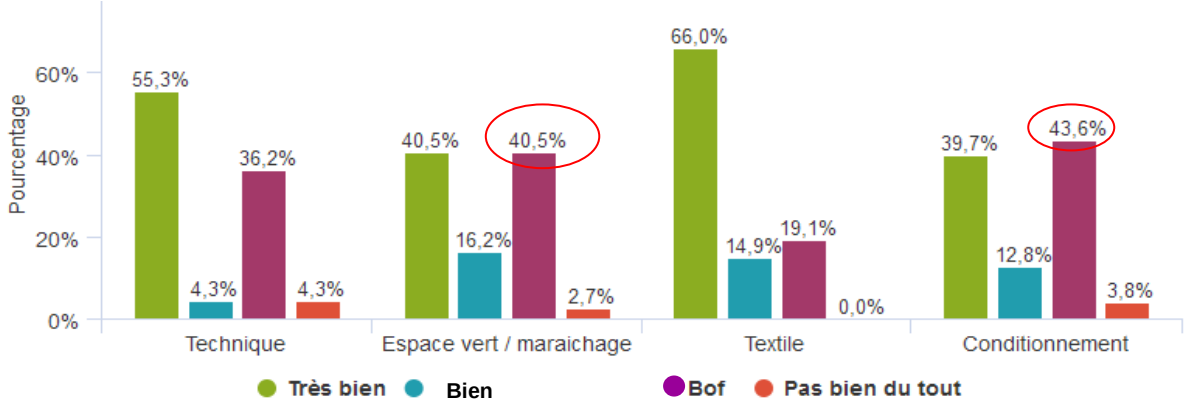
Pour les autres taux concernant les actions face au stress, on remarque que le taux « je ne viens pas » est élevé, 28% des répondants disent être stressés lorsqu'ils doivent venir travailler. De plus, on s'aperçoit, pour 2 secteurs, que le taux « je vais au médecin » est très corrélé à celui « je ne viens pas ». On peut donc en analyser que les personnes vont chez le médecin pour ne pas venir au travail.

Exemple : « *Je vais chez le médecin pour qu'ils me donnent des jours pour me reposer* »

« Je vais voir le médecin pour qu'il me mette à l'arrêt pour plus que je vienne voir certaines personnes »[37]

d. Egalité des chances

Graphique 8 : Croisement ; Secteur d'activité/ Comment trouvez-vous les locaux ?



Question posée pour distinguer les problèmes en matière d'accessibilité des locaux. On remarque que le taux de personnes peu satisfaites des locaux est presque égalitaire, à l'exception du secteur textile. Ceci s'explique par le fait qu'ils ont déménagé et ont des nouveaux locaux. Pour les personnes ayant répondues « bof » la plupart des justifications sont celles-ci :

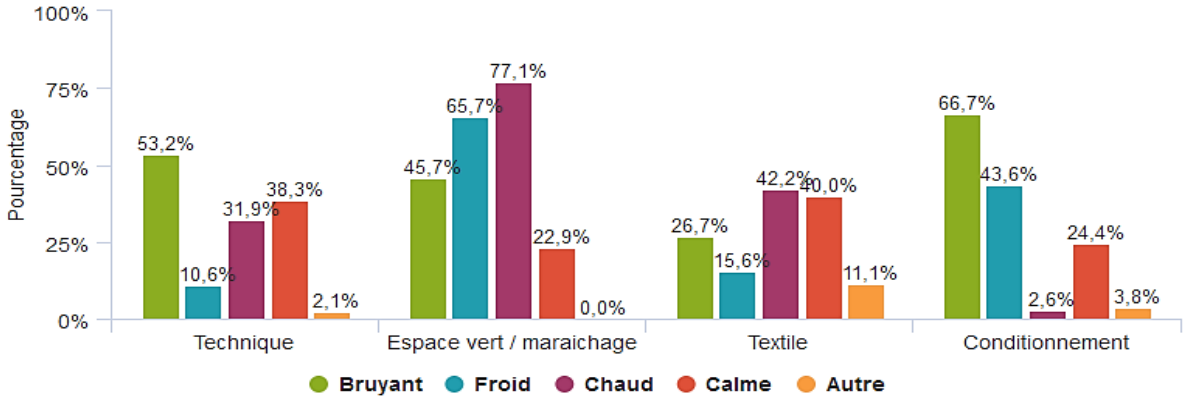
- Les locaux sont parfois petits, peu de place pour passer
- Self trop loin, difficile de marcher

[37] Cf dire des personnes lors du questionnaire.

- Bâtiments trop vieux, avec des fissures sur les murs
- Toilettes trop petites

➢ Un ajustement d'environnement est nécessaire dans l'ESAT.

Graphique 9 : Croisement ; Secteur d'activité/ Comment trouvez-vous votre atelier ?

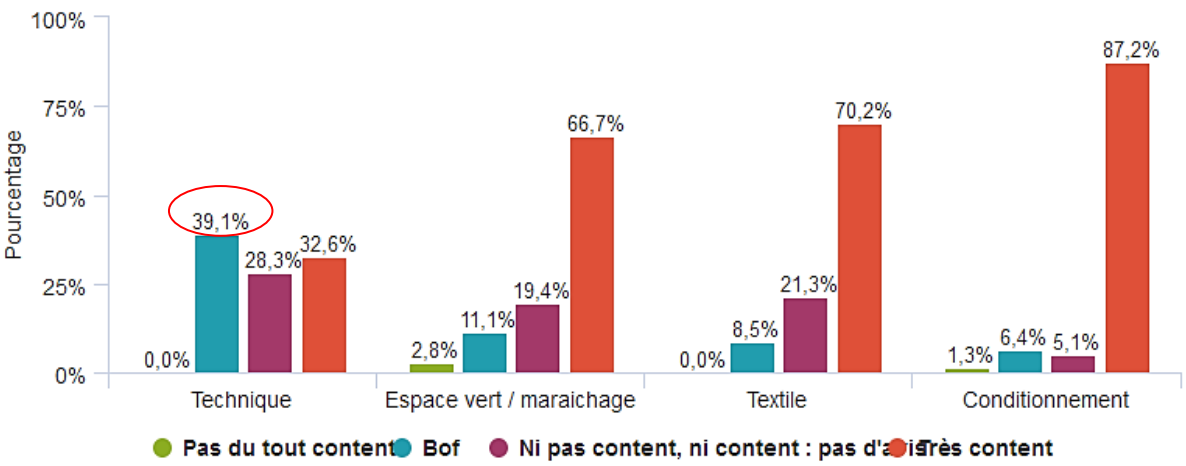


Hétérogénéité des avis, puisque chaque secteur d'ateliers à ses propres locaux. On remarque tout de même que chaque atelier semble bruyant pour les personnes, qui rappelons le, ont des pathologies qui nécessitent un besoin de calme pour se concentrer.

Concernant le secteur technique les ateliers sont bruyants car ils utilisent des machines d'impression et ils possèdent un atelier de construction de porte vélo. De ce fait les ateliers sont impactés par ces bruits et peut mener à des troubles d'humeur pouvant passer de l'anxiété à une impulsivité. De même pour le secteur conditionnement où certains ateliers ne travaillent qu'avec de la verrerie.

Le seul secteur qui ne nécessite pas forcément d'analyse est celui des espaces verts puisqu'on ne peut pas agir sur les conditions météorologiques (froid/chaud) ni sur la tonalité des machines, mise à part le port de casque, qui leur est déjà obligatoire.

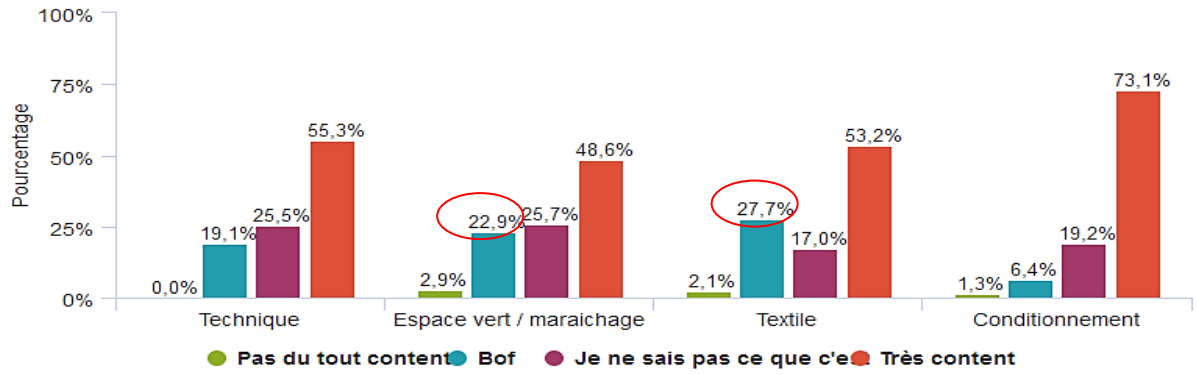
Graphique 10 : Croisement ; Secteur d'activité/ Etes-vous content des horaires de travail ?



Tous les secteurs à l'exception du secteur technique sont satisfaits des horaires de travail qui leur ont été assigné lors de la réorganisation de l'ESAT. 40% des ouvriers ne sont pas satisfaits des horaires dans le secteur technique. Tous évoquent une décision non discutée avec eux, certains auraient voulu pouvoir s'exprimer sur le sujet. Pour eux, ils mangent beaucoup trop tôt : 11H30.

- Privilégier les temps d'échange et laisser les personnes s'exprimer par rapport aux changements effectués au sein de l'ESAT.

Graphique 11 : Croisement ; Secteur d'activité/ Etes-vous content du temps préparation de votre projet personnalisé ?



Rappelons que les lois du 2 Janvier 2002 et du 11 Février 2005 souhaitent mettre l'usager au centre de son projet. Pour cela chaque établissement doit élaborer un projet personnalisé avec la collaboration de celui-ci. L'ESAT a décidé avant toute validation de projet personnalisé de dédier un temps de co-construction du projet personnalisé. Le secteur conditionnement semble satisfait des temps de partages avec l'éducateur pour cette co-construction. Cependant les 3 autres secteurs, environ ¼ des personnes disent ne pas être réellement satisfaites du temps d'échange qu'on leur dédie.

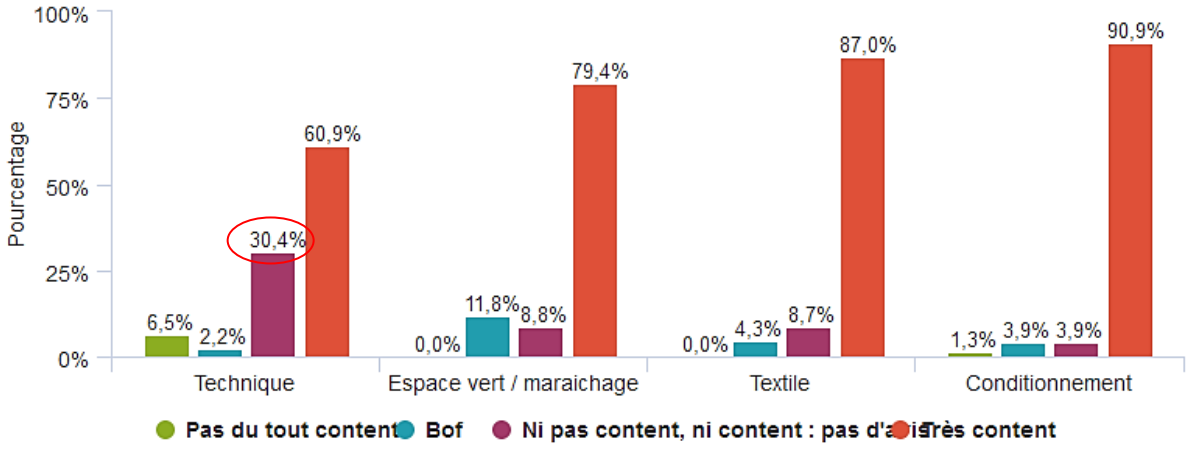
« On ne pas réellement dire ce que l'on souhaite », « les questions sont déjà toutes faites et on est obligé de répondre », « moi je ne veux plus y aller car on ne m'écoute pas », « c'est bof parce que ce l'on dit pendant l'entretien ce n'est pas mis dans le vrai projet personnalisé ». [38]

- Privilégier des temps d'échange plus longs et revoir avec les professionnels l'utilité de ces temps afin que les usagers se sentent entendus dans leur attente.

[38] Cf dires des usagers pendant le questionnaire

e. Santé au travail

Graphique 12 : Croisement ; Secteur d'activité/ Avez-vous été content de l'aide du professionnel ?

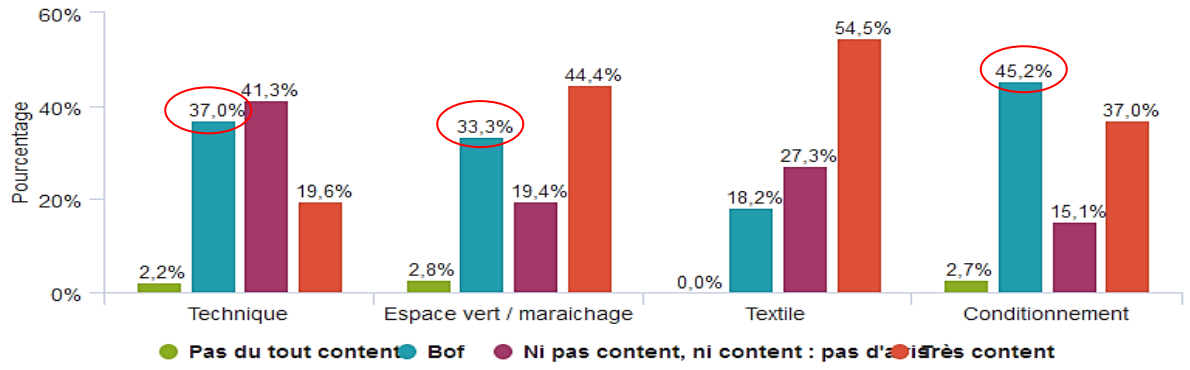


Durant le questionnaire il leur a été demandé s'ils savaient quels professionnels de santé étaient présents au sein de l'ESAT. D'une part pour déterminer si tous étaient au courant de la présence des professionnels cités. D'autre part, pour savoir s'ils avaient déjà rencontré l'un deux pour ensuite diagnostiquer si les ouvriers étaient satisfaits lors des rencontres. Tout cela pour percevoir si l'ouvrier est dans un environnement de santé répondant à ses attentes, puisque l'ESAT est avant tout un lieu d'accompagnement médico-social.

On s'aperçoit alors que chaque personne ayant rencontrée un des professionnels de santé a été satisfaite de l'aide reçue. Cependant quelques personnes n'ont pas souhaité donner leur avis ou on même dit ne pas être réellement contentes voire pas du tout contentes. Les raisons étant qu'elles n'ont pas été d'accord sur les décisions prises par les professionnels : *« ce n'est pas à elle ne me dire ça ! », « je ne suis pas d'accord avec ce qu'elle a dit au médecin »*[39], etc.

- Communiquer avec les usagers sur les rôles de chacun

Graphique 13 : Croisement ; Secteur d'activité/ Etes-vous content de la salle de détente/de repos ?

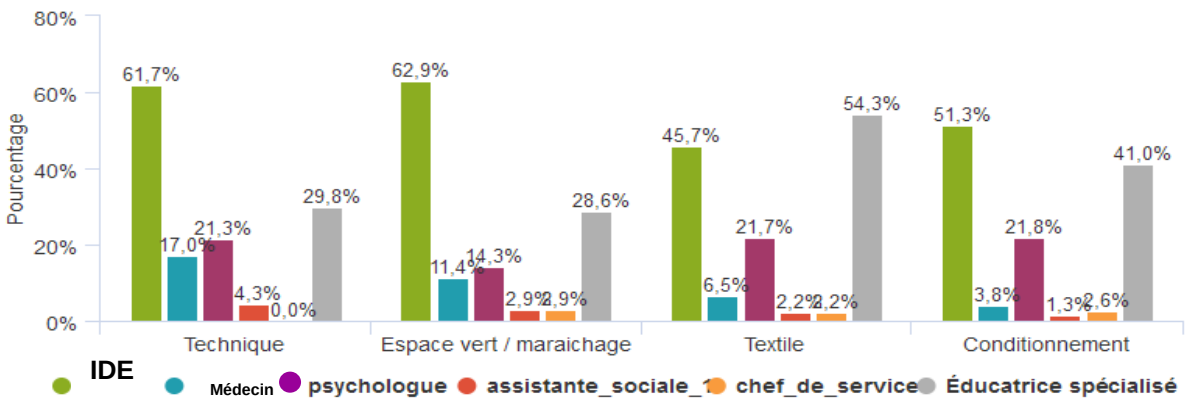


[39] Cf : Dires des personnes durant le questionnaire

La salle de détente et de repos, sont des salles dédiées aux travailleurs pour qu'ils puissent s'y reposer lors des temps de pauses. La question étant de savoir si ces endroits répondent aux besoins des personnes. Par ces chiffres, nous pouvons remarquer que les avis sont partagés entre et dans les secteurs. On constate que le secteur textile est le plus satisfait : ils viennent de déménager ; les locaux sont plus adaptés. On remarque que le secteur technique est le moins satisfait avec 19,6% d'ouvriers contents, suivit du secteur conditionnement et de celui du technique. Tous estiment que la salle est trop petite pour tous les ouvriers. De plus, plus de la moitié d'entre eux relatent qu'il y fait trop de bruit.

- Ajuster l'environnement pour que les ouvriers aient des espaces de communauté plus adaptés et agréables.

Graphique 14 : Croisement : Secteur d'activité / Quand vous n'êtes pas bien qui allez-vous voir ?

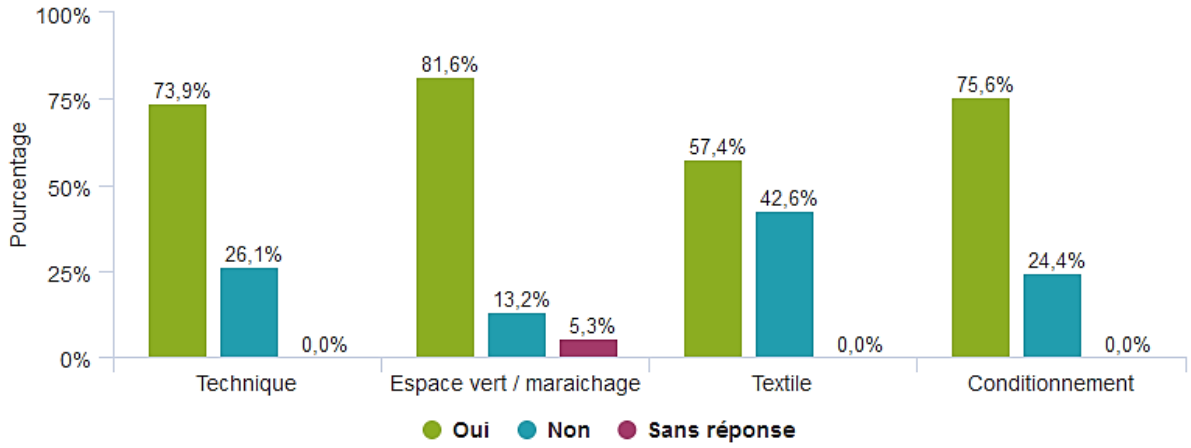


Ici, je voulais savoir qui était le plus sollicité lorsque les personnes avaient besoin d'aide. Effectivement comme dit précédemment ce sont des personnes qui demandent de plus en plus d'accompagnement à la vue de leur pathologie. Faits constatés ici, puisque l'on peut remarquer que dans tous les secteurs, les deuxièmes personnes les plus sollicitées, après l'IDE, sont les moniteurs/éducateurs spécialisés.

- Soutenir les professionnels dans leurs pratiques professionnelles à la vue de cette augmentation.

f. Employabilité / développement professionnel

Graphique 15 : Croisement : Secteur d'activité / Avez-vous déjà passé une RAE ?

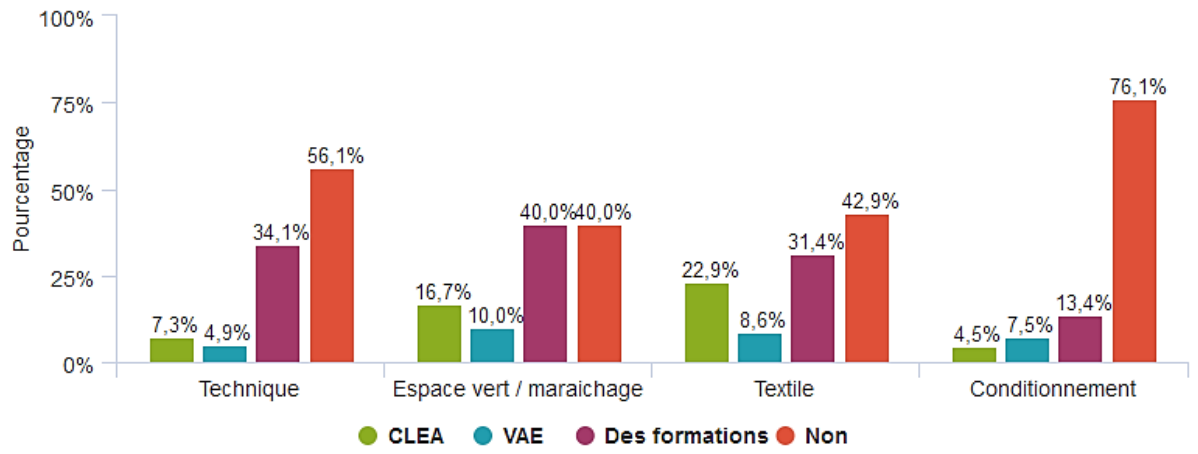


Par cette question, je cherche à savoir si la possibilité d'évoluer est donnée aux ouvriers. A la vue de l'ampleur des RAE, je voulais m'assurer que tous avaient déjà eu le choix d'en passer. On constate vite par ce graphique que plus de la moitié des personnes ont déjà passées une RAE. Pour les personnes ayant répondu « non » c'est un choix de leur part de ne pas avoir passé celles-ci.

Le secteur textile a beaucoup moins de personnes ayant passé ces RAE, puisque 2 des ateliers n'ont pas encore la possibilité d'en élaborer. En effet, les référentiels des métiers de reconnaissances n'ont pas encore été établi.

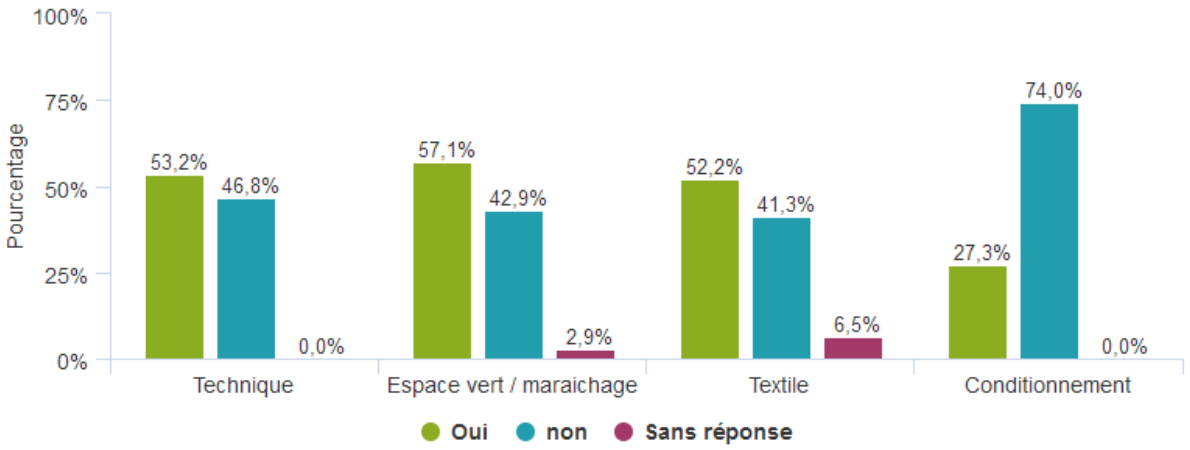
- Accentuer le travail en réseau avec Décalquo[40] pour donner à tous les ouvriers la possibilité de passer des RAE afin qu'ils se développent professionnellement.

Graphique 16 : Secteur d'activité / Voulez-vous passer autre que des RAE ?



[40] Groupement de coopération sociale et médico-sociale

Graphique 17 ; Croisement : Secteur d'activité / Aimeriez-vous travailler dans le milieu ordinaire ?



Avec l'autodétermination et l'inclusion de plus en plus présente dans le monde du handicap, il semble indispensable que ces personnes puissent s'ouvrir sur l'extérieur.

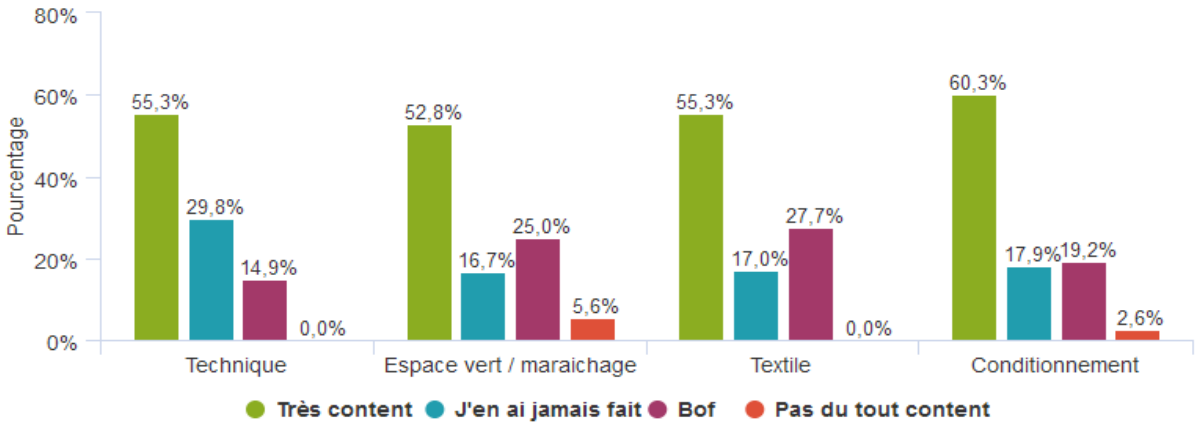
On remarque que le secteur technique, textile et espace vert sont demandeurs de formations pour évoluer. On constate également que certains ouvriers souhaitent intégrer au plus vite le milieu ordinaire puisqu'ils veulent passer une VAE*. D'autre veulent voir des reconnaissances valables dans le milieu extérieur : ils désirent passer le CléA*.

Ensuite on remarque que plus de la moitié des ouvriers dans les secteurs technique, espace vert et textile désirent aller travailler en milieu ordinaire.

- Intensifier le travail en réseau pour donner toutes les possibilités à ces personnes de s'inclure dans le milieu ordinaire.

g. Performance et management

Graphique 18 : Croisement : Secteur d'activité / Etes-vous content des réunions expressions avec votre éducatrice ?



Des réunions d'expressions sont normalement élaborées chaque mois pour permettre aux personnes de s'exprimer sur la vie dans l'ESAT. Ces réunions doivent

permettre une relation au travail satisfaisante. Je voulais savoir si les ouvriers étaient satisfaits de ces temps d'échange avec leur éducatrice spécialisée.

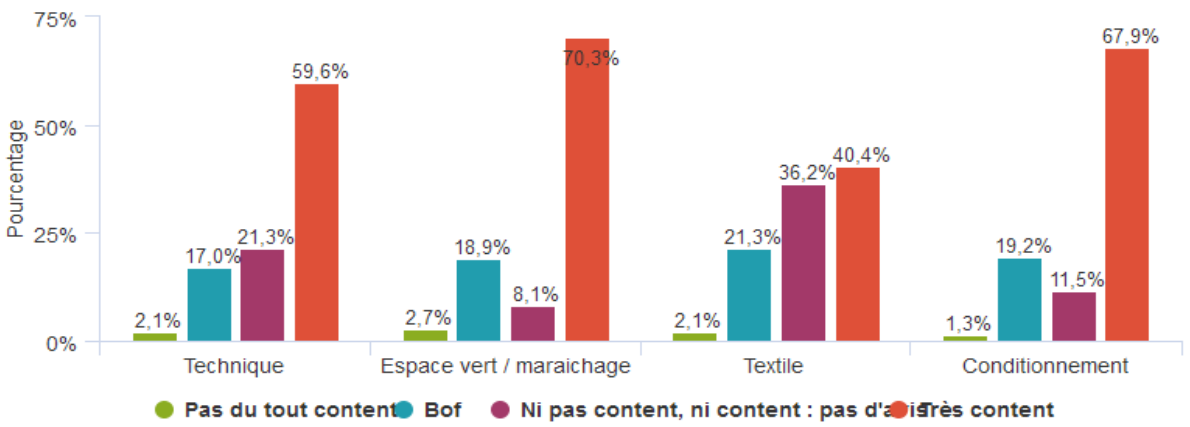
On constate qu'on atteint, pour aucuns des secteurs, le seuil d'acceptabilité >80%. Cependant les raisons sont différentes selon les secteurs.

- Pour le secteur technique : la majorité des ouvriers disent que l'éducatrice spécialisée n'a rien à dire que c'est trop long
- Pour le secteur textile : Pour beaucoup d'entre eux ces réunions servent seulement à régler les problèmes, il devrait y en avoir davantage d'où le 28% de « bof ».
- Pour le secteur espace vert : Les 25% des ouvriers ont répondu « bof » car pour eux ça ne sert à rien, ils n'en ont « pas *besoin* »
- Enfin, pour le secteur conditionnement : Les ouvriers disent que c'est « *trop long* » que les sujets sont « *toujours pareils* ».

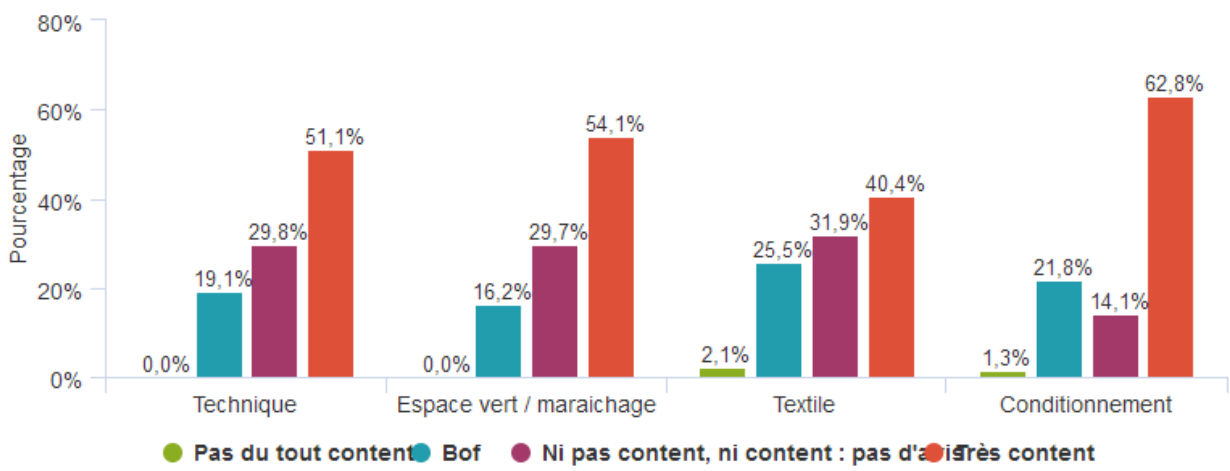
➢ Renforcer l'accompagnement en préparant les réunions d'expression. Ceci dans le but d'inciter les personnes à communiquer sur ce qui ne va pas pour éviter l'absentéisme.

h. Relation de travail / climat social

Graphique 19 : Croisement : Secteur d'activité / Etes-vous content de l'ambiance dans votre atelier ?



Graphique 20 : Croisement : Secteur d'activité / Etes-vous content de la relation avec les autres ouvriers ?



Par ces questions je cherche à connaître si l'environnement social des ouvriers est satisfaisant ou alors si c'est à cause de ces éléments qu'il y a d'éventuels absences. Effectivement pour certains secteur le taux d'absence non justifiée est en hausse depuis quelques temps. Comme évoqué ci-dessus, les ESAT ont un nouveau public de plus en plus regardant sur l'ambiance dans les ateliers mais aussi sur les relations entre collègue. De plus, il y davantage de personnes avec des pathologies amenant facilement à de la frustration au travail engendrant par la suite une rupture professionnelle.

On constate un taux égal dans les secteurs entre l'ambiance dans l'atelier et la relation avec les collègues à l'exception du secteur espace vert.

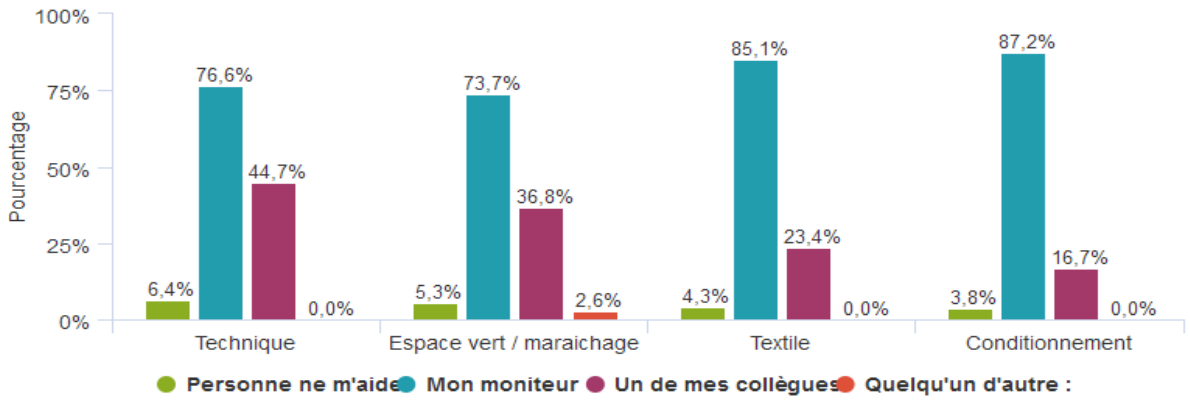
En effet il a un taux de satisfaction de 70% pour l'ambiance général de l'atelier mais un taux atteignant les 54% pour la relation avec les collègues. Tous ont répondu qu'il « *y avait trop de concurrence pour être le « chouchou » des moniteurs ».* Cependant cela n'affecte pas l'ambiance général de l'atelier.

- Renforcer l'accompagnement et chercher à communiquer sur cette situation. En effet il se peut que les ouvriers concernés par cette concurrence pourraient ne plus venir étant trop affecté personnellement par cette situation.

A l'inverse, pour le secteur textile et technique la relation entre les collègues joue un rôle sur l'ambiance dans l'atelier. En effet lors du questionnaire beaucoup n'étaient pas concernés par les problèmes avec les autres collègues cependant ces personnes ressentent cette mauvaise ambiance au sein de l'atelier.

- Accroitre les moments d'échanges pour ces secteurs afin que les problèmes ne se gâtent dans l'atelier. Le fait de faire davantage de réunions permettraient que les histoires entre collègues se règlent tout de suite.

Graphique 21 : Croisement : Secteur d'activité / Quand vous n'arrivez pas à faire quelque chose dans votre travail qui vous aide ?



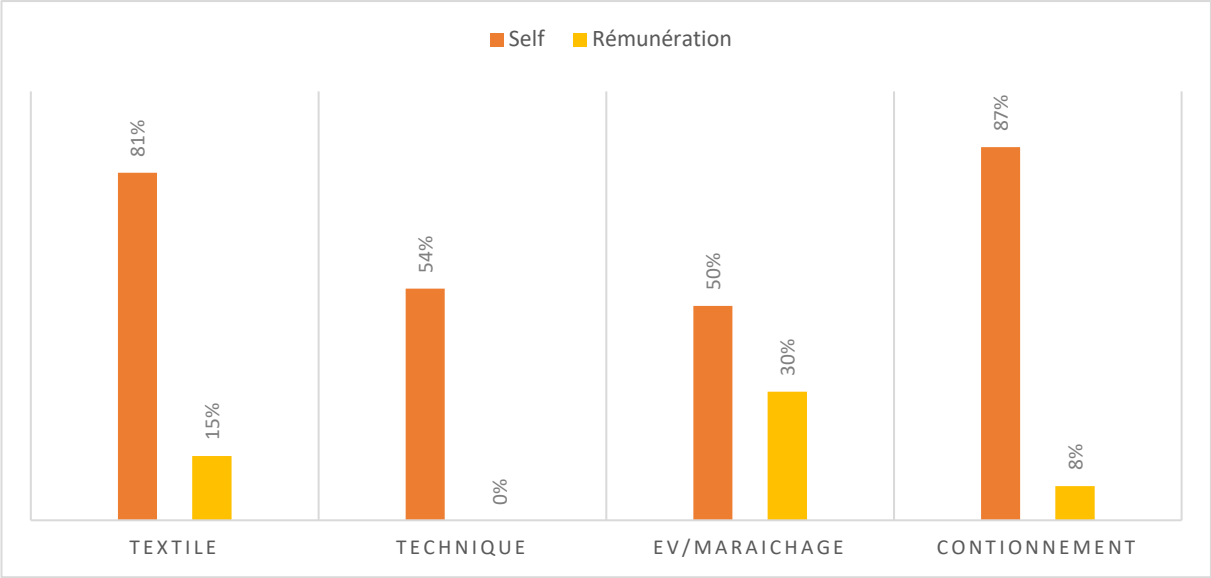
Cette question a été posé dans le même but que pour celle « *quand vous n'êtes pas bien qui allait vous voir ?* ». Par cette question j'ai déjà pu constater que les professionnels étaient davantage sollicités au niveau personnel (santé, angoisse, etc.) du travailleur.

Je voulais voir si pour le côté travail, les travailleurs sollicités autant les professionnels ou s'ils s'appuyer sur leur collègue lorsqu'ils avaient besoin d'aide dans leur tâche. Tous secteurs confondus, on constate que plus de 7 ouvriers sur 10 sollicitent les moniteurs lorsqu'ils ont besoins d'aide sur leur poste.

- Soutenir les professionnels dans cette demande perpétuelle de sollicitation.

i. Remarques supplémentaires

Graphique 22 : Croisement : Secteur d'activité / Remarques supplémentaires



A la fin du questionnaire j'ai laissé libre choix aux travailleurs de s'exprimer sur un élément qui n'était pas abordé. Seulement deux éléments sont ressortis lorsque l'usager a souhaité ajouter quelque chose : Le self et la rémunération.

On constate que le self est fortement mentionné dans le secteur textile et conditionnement. Suivi de près par les 2 autres secteurs.

Il est obligatoire pour les usagers de manger au self de l'ESAT. Tous mentionnent avoir déjà fait des fiches de réclamations mentionnant le fait que la qualité de la cantine est à revoir. Cependant aucunes réponses ne leur ont été donné.

Quelques exemple de répliques lors du questionnaires :

- *« Des plats chauds alors qu'il fait 40°C, merci ! »*
- *« C'est toujours la même chose »*
- *« On attends toujours 3h pour passer »*

- *« C'est trop long pour manger, toujours plein de queue »*

➢ Améliorer la communication lors de réclamations récurrentes au sein de l'établissement, afin d'apporter une réponse constructive au travailleur.

Enfin, les travailleurs se plaignent de la rémunération qu'ils obtiennent chaque mois. La plupart d'entre eux estiment qu'ils ne sont pas assez payés avec le travail qu'ils élaborent certains jours (exemple : commande la veille pour le lendemain). D'autres disent qu'ils n'ont pas le même montant que leur collègue alors qu'ils font le même travail.

Beaucoup de travailleurs se posent des questions sur la manière dont leur salaire est calculé.

➢ L'ESAT, depuis Janvier 2019, a embauché un salarié dans le but de créer une politique de rémunération.
Tenir informer les ouvriers sur cette démarche est essentiel.

Conclusion des résultats : A la suite de ces résultats on remarque que les salariés sont globalement satisfaits de leur qualité de vie au travail. Il reste cependant à l'établissement de prendre en considération certains éléments afin d'améliorer le taux de satisfaction de ses salariés. On constate également, selon les secteurs, les actions prioritaires ne sont pas identiques. Certains secteurs sont moins satisfaits que d'autres concernant les éléments évalués. Comme expliqué au début, cela joue sur le fait que chaque secteur à une population différente : plus âgés, pathologies différentes, personnes venant du milieu ordinaire, etc.

C'est pour cela qu'une analyse par secteur me semblait plus pertinente, pour ensuite apporter un plan d'action adéquate en fonction des besoin DU secteur.

II) Retour des résultats

Pour chaque secteur des livrets reprenant toute l'analyse ont été élaborés. La remise de ceux-ci a été effectué lors des réunions hebdomadaires des secteurs, afin d'échanger sur les résultats.

Plusieurs points sont ressortis à la suite de ces réunions. Tout d'abord, l'enquête par questionnaire individuelle n'est pas forcément le meilleur outil.

A la vue des résultats, les professionnels encadrants ont estimé que les travailleurs ont dû se sentir évalués et ne sont donc pas allés au bout de leur pensée. Pour eux, si l'on veut être objectif, le mieux est de leur donner un temps de parole plus régulier.

Ensuite, le comportement des personnes au moment du questionnaire a dû jouer un rôle fondamental dans leur réponse. Un salarié qui venait, par exemple, de se disputer avec un de ses collègues, fera ressentir dans ses réponses un mal-être.

A la suite des résultats, un plan d'action, au regard des taux de satisfaction du questionnaire a été établi en collaboration avec la responsable qualité de l'ESAT. Ces plans d'action ont été transmis à chaque chef d'atelier et ses équipes durant la réunion de restitution.

Ces plans d'action reprennent les axes avec un seuil <50% et ceux entre 50 et 80%. Les plans d'actions des secteurs sont visibles entièrement en **annexe II.**

Pour les ouvriers, les résultats leur ont été communiqués à chaque atelier durant une réunion d'expression.

Il leur a été tout d'abord présenté les points forts de l'enquête et ensuite les points sur lesquels ils souhaitaient une évolution.

Il leur a été expliqué, qu'un plan d'action avait été établit mais que certaines d'entre elles ne pourraient pas être mises en place toute suite.

Ces résultats ont également été communiqués au service qualité de l'établissement ainsi que les plan d'action. Ceux-ci ont été rentrés dans la plateforme dédiée à cet effet.

Ces résultats seront également repris et suivis pour l'évaluation externe de l'entreprise, qui aura lieu en 2020.

Une réévaluation de la QVT est prévue l'année prochaine, à la suite des changements qui ont lieu cette année au sein de l'ESAT : déménagement, changement de postes, nouveau locaux communs, etc.

CHAPITRE 4 : REFLEXIONS ET PISTES D'ACTION

Bien que les plans d'action soient propres à l'ESAT de Téteghem, des pistes d'action en fonction des résultats récoltés, peuvent être appliqués pour l'ensemble des ESAT. A partir de la conclusion établit grâce aux résultats, aux plans d'action, et aux échanges avec l'équipe encadrante lors de la restitution, des idées sont apparues.

Ci-dessous quelques pistes de réflexions qui permettraient une optimisation de la qualité de vie au travail chez les travailleurs en ESAT.

I) Intensifier la communication

Cela semble être l'élément le plus important dans la vie au travail des personnes en situation de handicap. En effet, on a pu remarquer que les ESAT ont une population hétérogène mais qui évolue. Déficience intellectuelle, handicap psychique, handicap social et autisme, tous ces handicaps ont parfois du mal à s'exprimer directement. Cependant communiquer est l'un des fondements les plus importants dans l'évolution d'une personne. Un être qui ne communique pas, qui n'a pas d'échange va perdre en autonomie, en motivation et en confiance. Il est donc essentiel de faire exprimer la personne en situation de handicap, le plus souvent possible, afin qu'elle se sente intégrée.

De plus on a pu constater que ce sont des personnes qui ont des besoins d'expression, car elles sont plus susceptibles aux remarques, changements au sein d'un groupe.

Plus un individu aura le droit de parole, plus il s'autorisera à dire ce qui ne va pas dans le quotidien. En effet mieux communiquer permet de mieux se comprendre et d'être mieux compris.

Pour l'ESAT de Téteghem, nous pouvons remarquer que pour le secteur technique les personnes ne sont pas satisfaites des horaires de travail car c'est, d'après elles, une décision qui a été prise sans avoir été discutée. Le fait d'établir d'avantages de réunions pour communiquer sur la vie, le ressenti du travail, permettrait alors aux personnes de se sentir concernées par les choix qui peuvent être arrêtés.

Ensuite on peut également porter une action sur le temps des réunions d'expression pour qu'elles aient le plus de sens possible. Effectivement plus de la moitié des ou-

vriers, tous secteurs confondus, estiment que ces réunions sont bien mais pas assez préparées donc à force n'ont plus de valeur. Enfin privilégier les temps d'échange plus régulier concernant la QVT permettrait aux travailleurs de ne pas se sentir évaluer, comme cela a pu être ressenti lors de l'enquête.

Exemple d'actions mettant en avant **la communication**, décidées avec le pilote de processus amélioration continue :

Cible visée	Objectif	Actions	Indicateurs	Objectif chiffré	Personne chargée du suivi de l'indicateur	Fréquence de suivi
Horaire de travail	Améliorer la communication	Etablir des réunions « organisation ESAT » lors d'éventuels changements	* Taux de satisfaction des personnes accompagnées	> 80%	Educatrice spécialisée Pilote processus amélioration continue	Annuel
Ambiance et relation avec les collègues	Améliorer l'ambiance dans l'atelier	Organiser davantage de réunions dans l'atelier quand cela est nécessaire	* Taux de satisfaction des personnes accompagnées	> 80%	Moniteurs d'atelier	Annuel
Réunion d'expression	Améliorer les temps de réunions d'expression	Mettre en place des réunions d'expression préparées	* Taux de satisfaction des personnes accompagnées	> 80%	Educatrice spécialisée	Annuel

Tableau 2 : Plan d'action mettant en avant la communication

II) Un ajustement d'environnement

Comme évoqué précédemment, les ESAT sont des entreprises médico-sociales qui permettent aux personnes en situation de handicap d'exercer une activité professionnelle dans des conditions adaptées. Les ESAT doivent offrir des conditions de travail ajustées à la singularité de chaque travailleur. Cette représentation est d'autant plus importante car elle fait également référence à l'accessibilité. Concept parlant dans le milieu du handicap depuis la loi du 11 février 2005. Il est donc important pour l'ESAT de rendre accessible les postes de travail des salariés mais aussi d'offrir un environnement sain : température adéquate, locaux propres, etc. D'autant plus que les travailleurs prêtent attention à ce genre de choses, comme repéré lors des résultats de l'enquête. *(Exemple : murs fissurés, salle de détente petite, self trop loin, etc.)*.

De ce fait l'ESAT doit optimiser ces espaces de communauté et de travail pour les rendre les plus adaptés et agréables possibles.

Concernant l'ESAT de Téteghem, nous avons pu constater lors des résultats que les travailleurs n'avaient pas un seuil de satisfaction acceptable concernant les locaux. Beaucoup trouvaient que les locaux étaient en mauvais état, et pas adaptés.

Exemple d'actions mettant en avant **l'ajustement de l'environnement**, décidées avec le pilote de processus amélioration continue :

Cible visée	Objectif	Actions	Indicateurs	Objectif chiffré	Personne chargée du suivi de l'indicateur	Fréquence de suivi
Les locaux	Améliorer les locaux de l'ESAT	Rafraichissement des locaux concernés	* Taux de satisfaction des personnes accompagnées	>80%	Pilote processus Maintenance Travaux sécurité	Annuel
Salle de détente et de repos	Améliorer l'espace de détente et de repos	Mettre à disposition un espace où l'usager peut véritablement se reposer (plus grand et moins bruyant)	* Taux de satisfaction des personnes accompagnées	> 80%	Pilote processus Maintenance Travaux sécurité	Annuel
Atelier chaud	Assurer des conditions de travail conformes dans l'atelier	Prévoir une solution pour couvrir les le toit de l'atelier couture (peinture blanche sur les fenêtres plastiques)	* Nombre de personnes accompagnées satisfaites	100%	Pilote processus Maintenance Travaux sécurité	Annuel
Atelier bruyant	Assurer des conditions de travail conformes dans l'atelier	Proposer des bouchons d'oreille à chaque commande procurant du bruit	* Nombre de personnes accompagnées qui ont bénéficié bouche d'oreilles suite après demande	100%	Moniteurs ateliers	Annuel

Tableau 3 : Plan d'action mettant en avant l'ajustement d'environnement

III) Renforcer l'accompagnement

Rappelons que les ESAT sont confrontés par trois grands phénomènes dans l'accompagnement :

- L'augmentation du vieillissement chez les personnes en situation de handicap
- Augmentation de personnes présentant un handicap psychique et de personne atteint d'autisme
- Nouveau public : part croissant de personne ayant un cursus précédent en milieu ordinaire et jeune venant d'IME ou IMED

Ces trois phénomènes ne sont pas sans conséquence sur l'accompagnement et les perspectives à engager pour optimiser la qualité de vie au travail et diminuer l'absentéisme.

Le vieillissement est une réelle problématique pour les ESAT. Au fil des résultats du questionnaire, nous pouvons remarquer que les personnes âgées entre 50 et 64 ans représentent plus de fatigabilité et de demandes.

En effet, le handicap psychique requiert un accompagnement plus important dans l'encadrement. Ce sont des personnes plus susceptibles de rentrer en angoisse, en crises, ce qui amènerait à de l'agressivité envers ses collègues ou même le personnel encadrant. Concernant les personnes autistes le cadre d'accompagnement doit

lui aussi être favorisé afin de connaitre au mieux les habitudes de vie, les sensibilités et intérêts, les situations pouvant être anxiogènes, etc. afin de prévenir les éventuels risques.

Enfin, l'évolution du public. Les ESAT accueillent deux nouveaux profils : les jeunes venant de l'IMED et des personnes avec un « handicap social ». Face à ces profils, le personnel encadrant fait face à une nouvelle génération qui n'a pas la même appréhension du monde du travail, le même référentiel de valeurs et ceci peut alors causer de l'incompréhension et parfois pire… des conflit qui va mener à de l'absentéisme régulier.

Face à ce public, on pourrait également être confronté à certaines addictions. (Exemple : jeux vidéo, drogues, alcoolisme, etc.)

Ces trois phénomènes amènent donc à renforcer l'accompagnement au sein de l'ESAT afin que ces personnes s'y sentent bien.

Favoriser l'accompagnement pourrait passer par :

- Des temps de concertation avec le psychiatre
- Ajustement de l'environnement
- Groupe de travail, pour l'addiction ou l'anticipation à la retraite, par exemple.
- Favoriser les liens et conventions avec les CMP* et le SAMO*

Concernant l'ESAT de Téteghem, plusieurs faits montrent et affirment le contexte actuel. Tout d'abord les chiffres liés à l'absentéisme sont élevés dans les secteurs.

Secteurs	Textile	Technique	EV/Maraichage	Conditionnement
Absences avec arrêts	1719H40 = 71,62 jours	1740H81 = 72,5 jours	1846H85 =77jours	1229H75 = 51,20 jours
Absences injustifiées	3027H40 = 126,12 jours	1447H16 = 60,29 jours	2589H20 = 107,8 jours	3435H23 = 143,1 jours
Total	4746H98 = 197,75 jours / an	3187H97 = 132 jours / an	4436H05 = 184,8 jours	4664H98 = 194,33 jours / an

Tableau 4 : Chiffres liés à l'absentéisme dans les secteurs

On se rends compte que les absences injustifiées sont nettement plus élevées que celles avec arrêts. En effet, en 2018, les absences injustifiées, représentent 4 ETP sur l'année. Lors du questionnaire la dernière question était en lien avec

l'absentéisme afin de comprendre éventuellement pourquoi les personnes ne venaient pas. J'ai pu, en croisant les résultats, comprendre que la plupart des personnes ne venaient pas lorsqu'elles étaient stressées au travail après avoir eu un conflit, un malentendu avec une personne de l'ESAT.
Les actions concernant ceci rejoignent celles de la communication : d'avantages de réunions entre salariés et moniteurs pour éviter les éventuelles ruptures au travail liés à la mauvaise ambiance.

Enfin, lors des résultats du questionnaire on a pu s'apercevoir que le taux concernant les jeux vidéo et télé étaient importants. Par-là, on se rends compte d'une éventuelle addiction. De plus, pour certains secteurs l'alcool rentre souvent en compte lors de leur stress au travail (ou même dans leur vie privée).

Ces faits n'ont fait que confirmer ce que l'IDE avait déjà relevé lors d'une étude sur l'addiction au sein des secteurs : **35%[41] sont identifiées comme addictes** à quelque chose. Par cette étude toutes addictions sont confondues : Tabac, alcool, jeux vidéo, jeux d'argent, télé, sexe, etc.

Dans ce contexte un renforcement d'accompagnement est nécessaire, d'autant plus, que parmi les 35% de personnes, **10% sont âgées entre 18 et 35 ans** : population jeune.

Action arrêtée en collaboration avec le pilote processus amélioration continue et pilote santé et prévention :

Cible visée	Objectif	Actions	Indicateurs	Objectif chiffré	Personne chargée du suivi de l'indicateur	Fréquence de suivi
Addiction	Prévoir des groupes de sensibilisation à l'addiction	Prévoir des groupes addictions avec partenaire et/ou infirmière	* Nombre de personnes inscrites dans les groupes prévus à cet effet	85% des usagers concernés inscrits	Pilote processus de prévention santé	Annuel

Tableau 5 : Plan d'action mettant en avant l'accompagnement à l'addiction

Enfin lors du questionnaire on a pu remarquer que les personnes trouvaient le travail long lors de périodes creuses. Lors des échanges avec les professionnels on a pu diagnostiquer que ces temps « creux », depuis quelques temps, avec les nouvelles personnes entrantes, augmentaient fortement la possibilité de créer des conflits entre travailleurs.

[41] Chiffre basé sur étude ESAT

Action arrêtée en collaboration avec les moniteurs et éducatrice spécialisée :

Cible visée	Objectif	Actions	Indicateurs	Objectif chiffré	Personne chargée du suivi de l'indicateur	Fréquence de suivi
Ressenti de journée longue au travail	Garantir du travail / une activité aux usagers	Proposer des activités dans les ateliers quand il n'y a pas de travail	* Nombre d'activités proposées / créées	2 activités proposées/créées	Moniteurs d'atelier	Trimestrielle

Tableau 6 : Plan d'action mettant en avant l'accompagnement au vieillissement.

IV) Accroitre un travail en réseau

Comme le dit Guy LE BOTERF « *Il devient impossible d'agir avec compétence en restant isolé sans coopérer avec les autres* ». [42]

En effet, à la vue des phénomènes cités auparavant, il semble essentiel de développer un travail en réseau pour favoriser la qualité de vie au travail de ces travailleurs. Le fait de s'ouvrir à d'autres réseaux et à d'autres points de vue est un élément majeur dans l'amélioration continue de la qualité de l'accompagnement.

À la suite du questionnaire, on a pu voir que certains ouvriers d'atelier ne bénéficiaient pas encore de la possibilité d'être reconnus pour leur travail (RAE). **95 personnes souhaitaient passer une RAE au sein de l'ESAT en 2018, seul 82** ont pu être réalisées car certain atelier n'avait pas encore de référentiel permettant une reconnaissance. Il semble nécessaire de renforcer les compétences des personnes pour qu'elles puissent se sentir reconnues. Toutefois l'ESAT n'est pas en capacité d'élaborer ces référentiels seul, il doit obligatoirement faire appel au groupe : DECALQUO.

Action établie avec le pilote processus d'amélioration de la qualité :

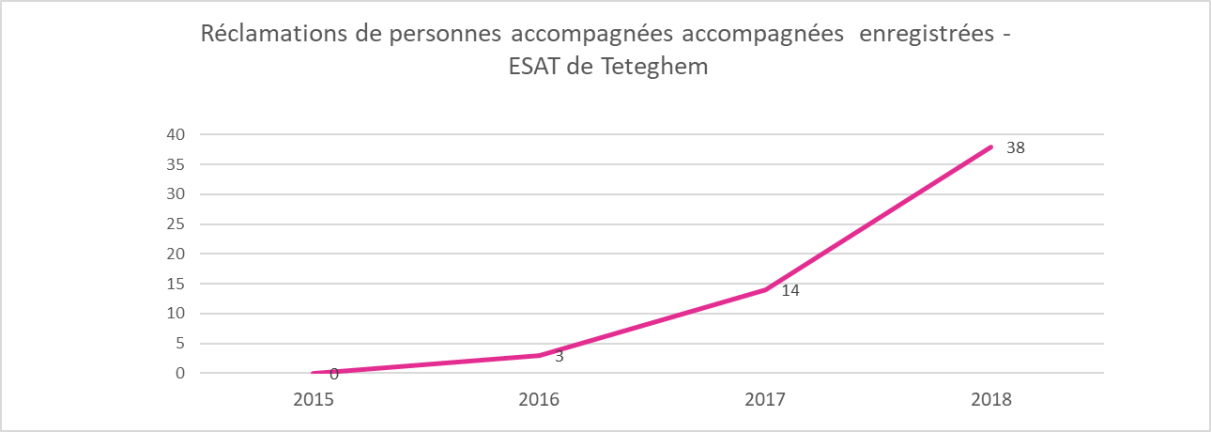
Cible visée	Objectif	Actions	Indicateurs	Objectif chiffré	Personne chargée du suivi de l'indicateur	Fréquence de suivi
Reconnaissance des acquis de l'expérience	Garantir à tous les ouvriers la possibilité d'être reconnue dans son travail	Organiser une réunions avec Decalquo pour mettre en œuvre les référentiels des métiers manquants	*Nombre d'ateliers bénéficiant des RAE	7 ateliers	Pilote processus RH personnes accompagnées	Annuel

Tableau 7 : Plan d'action mettant en avant le travail en réseau

[42] Travailler efficacement en réseau : Une compétence collective, Guy le boterf

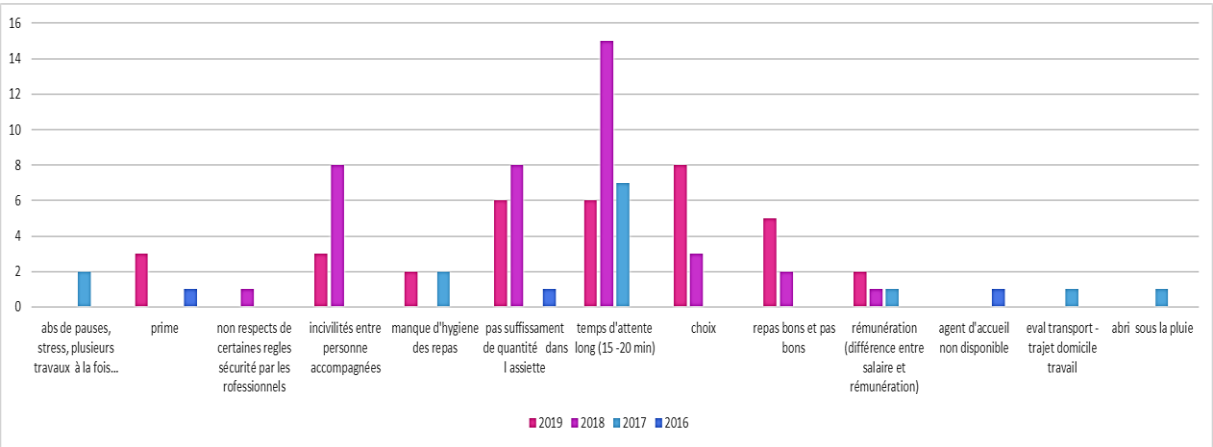
V) Donner des réponses lors de réclamations répétitives

Depuis quelques années, à l'ESAT de Téteghem, les travailleurs peuvent exprimer leur mécontentement en remplissant une fiche appelée « je ne suis pas content ». Cette fiche permet aux personnes de s'exprimer lorsqu'elles ont une réclamation à faire quant à l'organisation de l'ESAT. Ces fiches depuis 2016 n'ont pas cessé d'augmenter. C'est d'ailleurs un des faits, rappelons-le, qui m'a poussé à élaborer une démarche QVT auprès des travailleurs. En effet, depuis 2016, le taux d'évolution de ces fiches a explosé : 92%.



Graphique 23 : Evolution des fiches réclamations des personnes accompagnées

Lorsque l'on analyse le thème de ces fiches réclamations on s'aperçoit que ce sont toujours les mêmes qui ressortent, notamment ceux en rapport avec le self.



Graphique 24 : Thème récurrents mentionnés dans les fiches réclamations

On remarque que les taux de 2019 sont déjà bien au-dessus de ceux de 2018. En effet dans ce graphique il n'y a que les fiches données entre Janvier 2019 et Juin 2019, soit 6 mois. On remarque que certains thèmes sont déjà mentionnés plus

qu'en 2018 : choix des plats, repas bas bons. On remarque que le thème rémunération est également au-dessus en 2019 comparé en 2018.

Normalement chaque fiche réclamation doit se voire apporter une réponse. Cependant lors du questionnaire dans « remarques supplémentaires » on s'aperçoit que les personnes ont mentionné les mêmes faits *(page 57).* Certains ont même ajouté avoir déjà fait la remarque auparavant mais qu'ils le mentionnaient de nouveau car ils n'ont pas eu de réponse.

Des réponses aux fiches réclamations devraient être systématiquement données les semaines qui suivent en réunions d'expression avec les personnes accompagnées. Cela éviterait qu'elles ne s'arrêtent définitivement sur les mêmes choses. D'autant plus que l'on sait que ce sont des personnes avec des pathologies qui nécessitent une communication régulière afin que les personnes se sentent comprises, soutenues et intégrées au travail.

VI) Accompagner le vieillissement

Tous les ESAT sont confrontés à cette problématique. L'impact dû au mouvement du vieillissement : diminution du temps de travail, retraite anticipée, nouvelle admission. Tout ceci aura des répercussions à tous les niveaux tant pour les personnes accompagnées que pour le personnel.

L'ESAT est vraiment concerné par cette problématique car 138 personnes sont âgées de 45 à 62 ans sur un total de 279. On y relève deux pics importants :

- 45-49 ans : 59 personnes, soit 20% de l'effectif
- 50-64 ans : 57 personnes, soit 19,5% de l'effectif

Ce sont des personnes qui seront davantage fatiguées au travail, et qui seront plus susceptibles d'avoir des arrêts maladies longues durées du fait de leur pathologie se développant avec le vieillissement. Faits constatés au travers du questionnaire car tous les secteurs avaient un taux de ressenti au travail « fatiguant », avoisinant les 15% et les 2/3 de ces personnes étaient âgées entre 35 et 64 ans.

Cible visée	Objectif	Actions	Indicateurs	Objectif chiffré	Personne chargée du suivi de l'indicateur	Fréquence de suivi
Ressenti d'un travail fatiguant	Améliorer le ressenti au travail	Proposer à d'avantages de personnes l'activité relaxation	* Nombre de personne accompagnées en relaxation	50% des usagers demandeurs inscrits	Educatrice spécialisée	Trimestrielle

Tableau 8 : Plan d'action mettant en avant l'accompagnement au vieillissement

Ensuite, à travers les chiffres de l'ESAT, on peut noter que, si les départs en retraite étaient jusqu'alors ponctuels et ne concernaient environ que 2 à 5 personnes par an, d'ici 10 ans environ la moitié de l'effectif soit 48% de la population actuelle de l'ESAT sera remplacée, soit environ 10 à 15 personnes par an.

Face à cette évolution et aux demandes de retraite anticipée, il est essentiel d'accompagner ces personnes dans ce mouvement.

Un groupe de préparation à la retraite est effectué tous les ans pour les personnes concernées. 8 personnes ont assisté aux séances prévues à cet effet.

VII) Accompagner et soutenir les équipes professionnelles.

L'évolution des publics, l'analyse des situations complexes nous invitent à penser que les professionnels seront de plus en plus sollicités par les travailleurs. Cependant, il ne faut pas oublier que le personnel est confronté également à une complexité grandissante des tâches, et aux exigences accrues de la règlementation et de la clientèle. Un sentiment d'impuissance et d'insatisfaction se développe chez eux. Pour éviter le burnout et les risques psycho sociaux, l'accompagnement et le soutien de l'équipe encadrante est primordiale.

Dans le but d'assurer une qualité de vie au travail et un accompagnement bien traitant des personnes accompagnées, il est tout d'abord indispensable de veiller également au bien-être et à la qualité de vie au travail des professionnels les encadrant.

Action arrêtée en collaboration avec le pilote processus amélioration continue et pilote santé et prévention :

Cible visée	Objectif	Actions	Indicateurs	Objectif chiffré	Personne chargée du suivi de l'indicateur	Fréquence de suivi
Soutien des équipes professionnelles	Accompagner les professionnels encadrants dans l'évolution de la population	Mettre en œuvre des formations à la valorisation des rôle sociaux et approche constructive Mise en place d'un binôme référent pour réarticuler au plus juste l'accompagnement	*Taux de professionnels formés à cette thématique *Taux de personnes accompagnées ayant un référents	100% 100%	Pilote processus Ressources	Annuel

Tableau 9 : Plan d'action mettant en avant l'accompagnement des professionnels

CONLUSION

Cette étude de recherche était basée sur la problématique suivante : *« Comment optimiser la qualité de vie au travail des travailleurs en ESAT ? ».*

Le travail et le handicap ont longtemps été source de débat. Ce sont les nombreux textes législatifs qui ont fait évoluer l'accompagnement de ces personnes dans le travail, que ce soit dans le milieu ordinaire ou protégé. Cependant, depuis quelques années on voit apparaitre des lois qui seraient susceptibles de venir bouleverser l'accompagnement dans le milieu protégé, notamment la dernière en date : La loi du 5 Septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel. S'ajoutent à ces nouvelles réglementations de nouveaux défis auxquels sont confrontées ces entreprises : évolution des pathologies, vieillissement de la population, nouveau public et enfin l'absentéisme. Face à cela la qualité de vie au travail des salariés est fortement à prendre en compte, d'autant plus que c'est là aussi une notion émergente dans le monde de l'entreprise.

Dans un premier temps, j'ai mené des recherches afin de faire le point sur les notions centrales du sujet à savoir : Handicap, travail et qualité de vie au travail. À la suite de celles-ci j'ai vite constaté que peu d'articles, d'ouvrages existés concernant une démarche QVT pour les salariés en ESAT. Je me suis ainsi vite rendu compte que pour le secteur handicap, l'approche et les actions de cette QVT allaient être différentes.

Dans un second temps j'ai décidé de mener une enquête sur la QVT au sein de l'ESAT où j'ai effectué mon stage. Celui-ci regroupait un public hétérogène qui représentait un échantillonnage assez représentatif pour l'enquête : 279 ouvriers. De plus le contexte amènerait à élaborer une démarche QVT : réorganisation de l'ESAT, indicateurs santé importants, absentéisme, vieillissement de la population, changement de direction, création de postes, etc.
A partir de l'analyse des résultats de cette enquête, on peut constater davantage les défis auxquels sont confrontés l'équipe pluridisciplinaire d'un ESAT et les indicateurs sur lesquels se baser pour réitérer une démarche.

Dans un troisième et dernier temps, ce travail m'a mené à sur des pistes de réflexion sur l'optimisation d'une démarche QVT en ESAT. Tout d'abord l'outil n'était pas for-

cément adapté si la démarche est faite annuellement. Ensuite, dans une perceptive d'optimisation de la qualité de vie pour les travailleurs en ESAT ; La communication, l'ajustement d'un environnement adapté et le travail en réseau sont des pivots primordiaux.

Finalement, on retiendra principalement que c'est le bien être des salariés accompagnant les travailleurs en ESAT qui joue un rôle primordial dans l'optimisation de la qualité de vie au travail de ceux-ci.

La finalité de ce travail amène donc sur une piste de réflexion. L'évolution du contexte économique et législatif des ESAT, l'évolution du public et des pathologies, les exigences toujours plus fortes des clients mais aussi les exigences de qualité autant du point de vue de la productivité que de l'accompagnement médico-social, mettent en péril la qualité de vie de ces travailleurs.

Avec toutes ces contraintes le personnel encadrant aura-t-il encore un accompagnement bien traitant qui favorisera une qualité de vie au travail idéale pour les travailleurs en ESAT ?

Bibliographie

ANACT, livret de 2016, *10 questions sur la qualité de vie au travail* [Consulté en Mai 2019]

ANACT, livret de 2016, *10 questions sur les indicateurs de santé et qualité de vie au travail* [Consulté en Mai 2019]

ANACT, livret de 2016, *10 questions sur l'absentéisme* [Consulté en Mai 2019]

ANFH, Livret de Janvier 2019, *Qualité de travail ; identifier et comprendre la QVT* [Consulté en Mai 2019]
https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/livret_qvt_2018__220119_v12_anfh.pdf

BERGERON Thomas – EIDELIMAN Jean Sébastien, Juiller 2018*, Les personnes accueillies dans les établissements et services médico-sociaux pour enfants ou adultes handicapés en 2014* [Consulté en Juin 2019]

CABINET STIMULUS, Novembre 2017, *Observatoire de la santé psychologique au travail : Résultats*, [Consulté en Juin 2019]

CCAH, Handicap & société 2014, Fiche technique : L'inclusion des personnes handicapées [Consulté en Avril 2019]
http://extranet2.ccah.fr/wp-content/uploads/2014/02/L-inclusion-des-personnes-handicap%C3%A9es.pdf

C., BIBEAU, L., HEBERT-BONNEVILLE, 2009, *La qualité de vie au travail : Bilan des connaissances,* CLIPP

Constitution de Septembre 1791 [Consulté en Mai 2019]
https://www.conseil-constitutionnel.fr/les-constitutions-dans-l-histoire/constitution-de-1791

Décret de 2003 relatif à la gestion budgétaire, comptable et financière et aux modalités de financement et de tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux. [Consulté en Mai 2019]
https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000610356&categorieLien=id

Guy LE BOTERF, 19 juin 2008, *Travailler efficacement en réseau : Une compétence collective,* EYROLLS

OETH, Ce qui change en 2020, 25 MAI 2019, https://travail-emploi.gouv.fr/ [Consulté en Juin 2019]

Handicap.Fr / Article du 1 avril 2013 / L'histoire du handicap [Consulté en Avril 2019]
https://informations.handicap.fr/a-histoire-handicap-6026.php

L’accord interprofessionnel, sur l’amélioration des conditions de travail [Consulté en Mai 2019]
https://www.journalofficiel.gouv.fr/publications/bocc/pdf/2013/0041/boc_20130041_0000_0011.pdf

LE DANTEC Joel, article n°52 de 2003, *Quand les travailleurs vieillissent en CAT*, EPMAN

Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. [Consulté en Mai 2019]
https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000809647
Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l’action sociale et médico-sociale. [Consulté en Mai 2019]
https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000215460

Loi n° 75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées. [Consulté en Mai 2019]
https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000333976

PELLETIER J, 2017, *Agir sur la qualité de vie au travail,* ANACT [Consulté en Février 2019]

PELLETIER J, 2017, *Brève histoire du concept,* ANACT [Consulté en Mars 2019]

PELLETIER J, 2017, *La QVT, une voie pour innover*, ANACT [Consulté en Mars 2019]

SERVICE-PUBLIC, fiche pratique Janvier 2019, *Handicap : travail en établissement et service d'aide par le travail (ÉSAT)* [Consulté en Avril 2019]
https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F1654

TUILLIER Tiphaine, 09/2018, *Absentéisme : des chiffres à prendre avec des pincettes,* L’express-entreprise, RH & Management [Consulté en Juin 2019]

UNEA, Vidéo novembre 2015, *Qu'est-ce qu'une Entreprise Adaptée ?* [Consultée en Juin 2019]

Table des matières

Remerciements 2

Glossaire 3

Sommaire 4

Table des figures et des graphiques 5

Table des annexes 6

Introduction 7

CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE 9

Partie 1 : CONCILIATION ENTRE HANDICAP ET TRAVAIL 9

I) Le handicap une notion en évolution perpétuelle 10

a. Des racines datant de l'Antiquité 10

b. Moyen-âge : Les personnes reconnues comme handicapées mais enfermées. 10

c. Temps modernes : un premier pas vers l'égalité et l'accessibilité au travail pour les personnes reconnues handicapées. 11

d. Du XXème siècle à aujourd'hui : Une participation de plus en plus reconnue au sein de la société avec une législation qui évolue pour les personnes en situation de handicap 12

i. La loi d'orientation en faveur des personnes handicapées 12

ii. La loi en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés 13

iii. La loi rénovant l'action sociale et médico-sociale 13

iv. La loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes en situation de handicap. 14

II) Des notions toujours plus complètes pour améliorer l'accompagnement des personnes en situation de handicap 15

a. L'accessibilité 16

b. L'inclusion 17

c. L'autonomie 18

III) Travail et Handicap : des institutions pour répondre aux besoins 19

a. Ateliers protégés hier, entreprises adaptées aujourd'hui 19

b. Les ESAT, anciennement CAT 20

c. ESAT et EA : appellation différente, vocation commune 21

Partie 2 : LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL VECTEUR D'ENGAGEMENT ET GAGE DE PERFORMANCE……22
I) La Qualité de vie au travail : une notion émergente 22
a. Une approche évolutive....22
i. De la naissance du concept en 1950 à des définitions variées en 1980 22
ii. Année 2000, apparition limpide en France 24
iii. Depuis 2013, une interprétation toujours plus élevée....25
b. Eléments constitutifs de la Qualité de vie au travail....26
i. Contenu au travail 26
ii. Santé au travail 27
iii. Employabilité et développement professionnel 27
iv. Performance et management....27
v. Relation de travail et climat social....28
vi. Egalité des chances....28
II) La qualité de vie au travail : un processus d'amélioration continue 28
a. Les enjeux de la qualité de vie au travail....28
i. Enjeux sociétaux....29
ii. Enjeux de marché 29
iii. Enjeux de santé....29
b. Indicateurs 30
i. L'absentéisme....30
ii. La santé 31
iii. Contenu au travail....31
iv. La sécurité....32
v. Parcours professionnel 32
vi. Production 32
vii. Démographique....33
III) Le milieu protégé et la qualité de vie au travail ; approche différente. 33
a. Hétérogénéité des pathologies....34
b. Une population qui vieillit....35
c. Un nouveau public....35

d. L'absentéisme 36
CHAPITRE 2 : INVESTIGATION……...37
I) Terrain de recherche 37
II) Le questionnaire comme moyen de recherche 38
III) Elaboration du questionnaire 39
- Mots clés....39
- Test n°1....39
- Création questionnaire en version adaptée 39
- Test n°2....41
IV) Déroulement de l'enquête....41
CHAPITRE 3 : RESULTATS……43
I) Analyse des résultats....44
a. Taux de retour des questionnaires 45
b. Profils des répondants....45
c. Contenu au Travail 47
d. Egalité des chances 49
e. Santé au travail 52
f. Employabilité / développement professionnel 54
g. Performance et management 55
h. Relation de travail / climat social 56
II) Retour des résultats....59
CHAPITRE 4 : REFLEXIONS ET PISTES D'ACTION……61
I) Intensifier la communication 61
II) Un ajustement d'environnement 62
III) Renforcer l'accompagnement 63
IV) Accroitre un travail en réseau 66
V) Accompagner et soutenir les équipes professionnelles.....69
CONLUSION....70
Bibliographie 72

ANNEXE I : Questionnaire

Qualité de vie au travail des ouvriers de l'ESAT TTG

IDENTIFICATION DE LA PERSONNE

Sexe

Age :

- 18-24 ans
- 25-34ans
- 35-49ans
- 50-64ans
- 65 ans et plus

Secteur d'activité

- Technique
- Espace vert / maraichage
- Textile
- Conditionnement

Temps de travail

- Temps partiel
- Temps plein

1

Aimeriez-vous passer en temps plein ?

- Oui
- Non
- Sans réponse

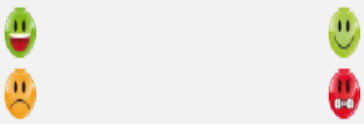
Pourquoi ?

LE CONTENU DU TRAVAIL

Comment trouvez-vous votre travail ?

- Fatiguant
- Ennuyant
- Répétitif
- Bien
- Long
- Très bien

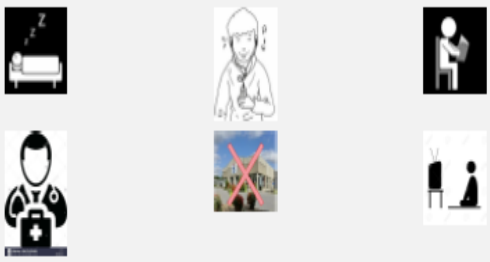
Quand vous venez travailler comment êtes vous?



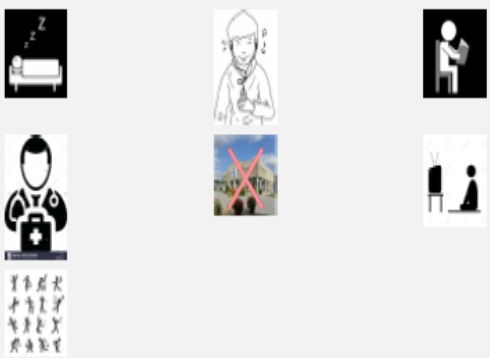
Pourquoi ?

2

Quand vous êtes fatigué par le travail, que faite vous ?



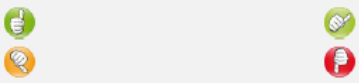
Quand vous êtes stressé par le travail, que faite vous?



3

Egalité des chances

Comment trouvez-vous les locaux?

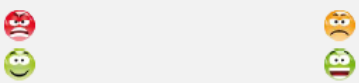


Pourquoi ?

Comment trouvez-vous votre atelier ?

- Bruyant
- Chaud
- Autre
- Froid
- Calme

Etes-vous content des horaires de travail ?



Pourquoi ?

Combien de pause avez-vous dans la journée ?

- 0
- 1
- 2
- 3 et plus

4

Comment venez-vous à l'ESAT?

Etes-vous content du temps préparation de votre projet personnalisé?

Pourquoi ?

5

Santé au travail

Pouvez-vous me dire qui est présent au sein de l'ESAT?

Avez-vous déjà rencontré un d'eux ?

- Oui
- Non
- Sans réponse

Avez-vous été content de leur aide ?

6

Pourquoi?

Etes-vous content des salles de détente/repos?

Pourquoi ?

Savez-vous quels ouvriers fait partie du comité ouvrier ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas ce que c'est le comité ouvrier

Pouvez-vous me donner les noms des personnes :

Quand vous n'êtes pas bien qui allez-vous voir ?

7

Employabilité / développement professionnel

Savez-vous ce qu'est une RAE ?

- Oui
- Non
- Sans réponse

Avez-vous déjà passé une RAE ?

- Oui
- Non
- Sans réponse

Pourquoi ?

Voulez-vous passer autre que des RAE ?

- CLEA
- Des formations
- VAE
- Non

Aimeriez-vous travailler dans le milieu ordinaire?

- Oui
- non
- Sans réponse

Avez-vous déjà travaillé dans le milieu ordinaire?

- Oui
- Non
- Sans réponse

Avez-vous déjà demandé de travailler à ESAT GS?

- oui
- non
- Sans réponse

Pourquoi ?

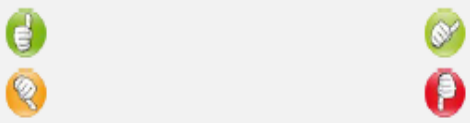
8

Performance et management

Avez-vous des choses autre que votre rémunération ?

- ☐ Bons cadeaux
- ☐ Sorties extérieures
- ☐ Autre
- ☐ Cadeaux
- ☐ Non

Etes-vous content des réunions expressions avec votre éducatrice ?

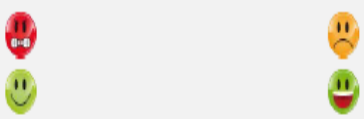


Pourquoi

9

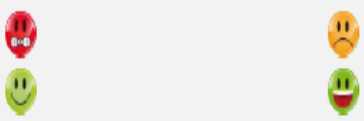
Relation de travail - Climat social

Etes-vous content de l'ambiance dans votre atelier ?



Pourquoi ?

Etes-vous content de la relation avec les autres ouvriers?



Pourquoi ?

10

Quand vous n'arrivez pas à faire quelque chose dans votre travail qui vous aide ?

- ☐ Personne ne m'aide
- ☐ Un de mes collègues
- ☐ Mon monitteur
- ☐ Quelqu'un d'autre :

Etes-vous absent au travail ?

- ○ Jamais
- ○ Assez souvent
- ○ Rarement
- ○ Très souvent

Pourquoi êtes-vous absent ?

- ☐ Maladie
- ☐ Raison personnelle
- ☐ Autres :
- ☐ Accident de travail
- ☐ Les transports

Remarques supplémentaires :

11

ANNEXE II : Les plans d'action par secteur et global

Secteur technique :

Cible visée	Objectif	Actions	Indicateurs	Objectif chiffré	Personne chargée du suivi de l'indicateur	Fréquence de suivi	Priorité
Salle de détente et de repos	Améliorer l'espace de détente et de repos	Mettre à disposition un espace où l'usager peut réellement se reposer (plus grand et moins bruyant)	* Taux de satisfaction des personnes accompagnées	> 80%	Pilote processus Maintenance Travaux sécurité	Annuel	
Le self	Assurer un service de qualité	Etablir des réunions d'expression avec les professionnels de la cuisine centrale	* Taux de satisfaction des personnes accompagnées	> 80%	Pilote processus amélioration continue	Annuel	
Horaire de travail	Améliorer la communication	Etablir des réunions « organisation ESAT » lors d'éventuels changements	* Taux de satisfaction des personnes accompagnées	> 80%	Educatrice spécialisée Pilote processus amélioration continue	Annuel	
Projet personnalisé	Garantir aux usagers un accompagnement de qualité	Améliorer le temps de préparation en sensibilisant de nouveaux les professionnels	* Taux de satisfaction des personnes accompagnées	> 80%	Pilote processus Projet personnalisé	Annuel	
Les locaux	Améliorer les locaux de l'ESAT	Rafraichissement des locaux concernés	* Taux de satisfaction des personnes accompagnées	>80%	Pilote processus Maintenance Travaux sécurité	Annuel	
Professionnels de santé	Assurer un service qualité	Mettre en place réunion pour rappeler le rôle de chacun	* Taux de satisfaction des personnes accompagnées	> 80%	Processus de prévention et	Annuel	

			après avoir été aidés		santé		
Réunion d'expression	Améliorer les temps de réunions d'expression	Mettre en place des réunions d'expression préparées	* Taux de satisfaction des personnes accompagnées	> 80%	Educatrice spécialisée	Annuel	
Ambiance et relation avec les collègues	Améliorer l'ambiance dans l'atelier	Organiser davantage de réunions dans l'atelier quand cela est nécessaire	* Taux de satisfaction des personnes accompagnées	> 80%	Moniteurs d'atelier	Annuel	
Atelier bruyant	Assurer des conditions de travail conformes dans l'atelier	Proposer des bouchons d'oreille à chaque commande procurant du bruit	* Nombre de personnes accompagnées qui ont bénéficié bouche d'oreilles suite après demande	100%	Moniteurs ateliers	Annuel	
Ressenti de journée longue au travail	Garantir du travail / une activité aux usagers	Proposer des activités dans les ateliers quand il n'y a pas de travail	* Nombre d'activités proposées / créées	2 activités proposées/créées	Moniteurs d'atelier	Trimestrielle	
Ressenti d'un travail fatiguant	Améliorer le ressenti au travail	Proposer à d'avantages de personnes l'activité relaxation	* Nombre de personne accompagnées en relaxation	50% des usagers demandeurs inscrits	Educatrice spécialisée	Trimestrielle	
Addiction	Prévoir des groupes de sensibilisation à l'addiction	Prévoir des groupes addictions avec partenaire et/ou infirmière	* Nombre de personnes inscrites dans les groupes prévus à cet effet	80% des usagers concernés inscrits	Pilote processus de prévention santé	Annuel	

Secteur textile :

Cible visée	Objectif	Actions	Indicateurs	Objectif chiffré	Personne chargée du suivi de l'indicateur	Fréquence de suivi	Priorité
Ambiance et relation avec les collègues	Améliorer l'ambiance dans l'atelier	Organiser davantage de réunions dans l'atelier quand cela est nécessaire	* Taux de satisfaction des personnes accompagnées	> 80%	Moniteurs d'atelier	Annuel	
Le self	Assurer un service de qualité	Etablir des réunions d'expression avec les professionnels de la cuisine centrale	* Taux de satisfaction des personnes accompagnées	> 80%	Pilote processus amélioration continue	Annuel	
Reconnaissance des acquis de l'expérience	Garantir à tous les ouvriers la possibilité d'être reconnue dans son travail	Organiser une réunions avec Decalquo pour mettre en œuvre les référentiels des métiers manquants	*Nombre d'ateliers bénéficiant des RAE	7 ateliers	Pilote processus RH personnes accompagnées	Annuel	
Atelier chaud	Assurer des conditions de travail conformes dans l'atelier	Prévoir une solution pour couvrir les le toit de l'atelier couture *(peinture blanche sur les fenêtres plastiques)*	* Nombre de personnes accompagnées satisfaites	100%	Pilote processus Maintenance Travaux sécurité	Annuel	
Projet personnalisé	Garantir aux usagers un accompagnement de qualité	Améliorer le temps de préparation en sensibilisant de nouveaux les professionnels	* Taux de satisfaction des personnes accompagnées	> 80%	Pilote processus Projet personnalisé	Annuel	
Réunion d'expression	Améliorer les temps de réunions d'expression	Mettre en place des réunions d'expression préparées	* Taux de satisfaction des personnes accompagnées	> 80%	Educatrice spécialisée	Annuel	

Salle de détente et de repos	Améliorer l'espace de détente et de repos	Mettre à disposition un espace où l'usager peut réellement se reposer (plus grand et moins bruyant)	* Taux de satisfaction des personnes accompagnées	> 80%	Pilote processus Maintenance Travaux sécurité	Annuel	
Ressenti de journée longue au travail	Garantir du travail / une activité aux usagers	Proposer des activités dans les ateliers quand il n'y a pas de travail	* Nombre d'activités proposées / créées	2 activités proposées/créées	Moniteurs d'atelier	Trimestrielle	
Ressenti d'un travail fatiguant	Améliorer le ressenti au travail	Proposer à d'avantages de personnes l'activité relaxation	* Nombre de personne accompagnées en relaxation	50% des usagers demandeurs inscrits	Educatrice spécialisée	Trimestrielle	

Secteur conditionnement :

Cible visée	Objectif	Actions	Indicateurs	Objectif chiffré	Personne chargée du suivi de l'indicateur	Fréquence de suivi	Priorité
Salle de détente et de repos	Améliorer l'espace de détente et de repos	Mettre à disposition un espace où l'usager peut réellement se reposer (plus grand et moins bruyant)	* Taux de satisfaction des personnes accompagnées	> 80%	Pilote processus Maintenance Travaux sécurité	Annuel	
Le self	Assurer un service de qualité	Etablir des réunions avec les professionnels de la cuisine centrale	* Taux de satisfaction des personnes accompagnées	> 80%	Pilote processus amélioration continue	Annuel	
Atelier bruyant	Assurer des conditions de travail conformes dans l'atelier	Proposer des bouchons d'oreille à chaque commande procurant du bruit	* Nombre de personnes qui ont bénéficié bouche d'oreilles suite	100%	Moniteurs d'atelier	Annuel	

			après demande				
Réunion d'expression	Améliorer les temps de réunions d'expression	Mettre en place des réunions d'expression préparées	* Taux de satisfaction des personnes accompagnées	> 80%	Educatrice spécialisée	Annuel	
Ambiance et relation avec les collègues	Améliorer l'ambiance dans l'atelier	Organiser davantage de réunions	* Taux de satisfaction des personnes accompagnées	> 80%	Moniteurs d'atelier	Annuel	
Ressenti de journée longue au travail	Garantir du travail / une activité aux usagers	Proposer des activités dans les ateliers quand il n'y a pas de travail	* Nombre d'activités proposées / créées	2 activités proposées/créées	Moniteurs d'atelier	Trimestrielle	
Ressenti d'un travail fatiguant	Améliorer le ressenti au travail	Proposer à d'avantages de personnes l'activité relaxation	* Nombre de personne en relaxation	50% des usagers demandeurs inscrits	Educatrice spécialisée	Trimestrielle	
Jeux vidéo	Prévoir des groupes de sensibilisation à l'addiction	Prévoir des groupes addictions avec partenaire et/ou infirmière	* Nombre des personnes accompagnées inscrites dans les groupes prévus à cet effet	80% des usagers concernés inscrits	Pilote processus de prévention santé	Annuel	
Projet personnalisé	Garantir aux usagers un accompagnement de qualité	Améliorer le temps de préparation en sensibilisant de nouveaux les professionnels	* Taux de satisfaction des personnes accompagnées	> 80%	Pilote processus Projet personnalisé	Annuel	

Secteur espace vert/maraichage :

Cible visée	Objectif	Actions	Indicateurs	Objectif chiffré	Personne chargée du suivi de l'indicateur	Fréquence de suivi	Priorité
Projet personnalisé	Garantir aux usagers un accompagnement de qualité	Améliorer le temps de préparation en sensibilisant de nouveaux les professionnels	* Taux de satisfaction des personnes accompagnées	> 80%	Pilote processus Projet personnalisé	Annuel	
Salle de détente et de repos	Améliorer l'espace de détente et de repos	Mettre à disposition un espace où l'usager peut réellement se reposer (plus grand et moins bruyant)	* Taux de satisfaction des personnes accompagnées	> 80%	Pilote processus Maintenance Travaux sécurité	Annuel	
Le self	Assurer un service de qualité	Etablir des réunions d'expression avec les professionnels de la cuisine centrale	* Taux de satisfaction des personnes accompagnées	> 80%	Pilote processus amélioration continue	Annuel	
Ambiance et relation avec les collègues	Améliorer l'ambiance dans l'atelier	Organiser davantage de réunions dans l'atelier quand cela est nécessaire	* Taux de satisfaction des personnes accompagnées	> 80%	Moniteurs d'atelier	Annuel	
Réunion d'expression	Améliorer les temps de réunions d'expression	Mettre en place des réunions d'expression préparées	* Taux de satisfaction des personnes accompagnées	> 80%	Educatrice spécialisée	Annuel	
Addiction (jeux-vidéo, alcool)	Prévoir des groupes de sensibilisation à l'addiction	Prévoir des groupes addictions avec partenaire et/ou infirmière	* Nombre de personnes inscrites dans les groupes prévus à cet effet	80% des usagers concernés inscrits	Pilote processus de prévention santé	Annuel	

Pour l'ESAT (Direction) :

Cible visée	Objectif	Actions	Indicateurs	Objectif chiffré	Personne chargée du suivi de l'indicateur	Fréquence de suivi	Priorité
Les locaux	Améliorer les locaux de l'ESAT	Rafraichissement des locaux concernés	* Taux de satisfaction des personnes accompagnées	>80%	Pilote processus Maintenance Travaux sécurité	Annuel	
Insertion	Permettre aux personnes de s'insérer dans le milieu ordinaire	Mettre en œuvre des réunions régulières avec le SAMO Intensifier les rencontres avec le SAMO dans l'année	*Nombre de personnes inscrites pour rencontre SAMO *Nombre de réunion élaborée dans l'année	100% des personnes inscrites ont bénéficié d'un RDV 4 réunions dans l'année	Pilote processus insertion	Trimestrielle	
Soutien des équipes professionnelles	Accompagner les professionnels encadrants dans l'évolution de la population	Mettre en œuvre des formations à la valorisation des rôle sociaux et approche constructive Mise en place d'un binôme référent pour réarticuler au plus juste l'accompagnement	*Taux de professionnels formés à cette thématique *Taux de personnes accompagnées ayant un référents	100% 100%	Pilote processus Ressources	Annuel	
Rémunération	Etablir une rémunération fixe pour	Mettre en œuvre une politique de rémunéra-	* Taux de personnes accompa-	100%	Pilote processus Ressources hu-	Annuel	

	l'ESAT	**tion**	**gnées informées de la nouvelle politique de rémunération**		**maines**		
Employabilité	**Garantir aux personnes le droit à une formation**	**Continuer à faire appel à des organismes extérieurs capable d'intervenir en ESAT pour les formations**	***Nombre de personnes inscrites pour passer formations**	**> 80% des personnes inscrites ont passé les formations souhaitées**	**Pilote processus Ressources humaines personnes accompagnées**	**Annuel**	

RESUME

La qualité de vie au travail (QVT) est une notion émergente depuis quelques années au sein des entreprises, pour optimiser l**'accompagnement** des salariés. Face aux nombreuses exigences réglementaire et économique, les **Etablissements de Service et d'Aide par le Travail** (ESAT) sont dans l'obligation de revoir leur organisation. La prise en considération de la qualité de vie au travail semble être une **démarche** indispensable pour ces entreprises. Je me suis donc interrogée sur comment optimiser la QVT pour les travailleurs en ESAT.

Une revue littérature et une enquête quantitative auprès de travailleurs ESAT ont permis de conclure qu'un environnement adapté, une communication régulière, un développement du travail en réseau et un accompagnement dans les pratiques professionnelles pour le personnel encadrant sont des préconisations capitales dans l'**optimisation** QVT pour les travailleurs en ESAT.

Mots clés : qualité de vie au travail, Etablissements de Service et d'Aide par le Travail, accompagnement, démarche, optimisation.

SUMMURY

The **quality of work life** is an emerging concept for a few years in firmes, to optimize **supporting** employees. Face to the many requirements regulation and economics, the **adapted work center**, they are obliged to review their organization. Consideration of the quality of work life seem to be essential **approach** for this firmes. I questioned on how to optimize the quality of work life workers in apted work center. A literature review and a quantitative survey of workers apted work center enabled us to determine that appropriate environment, regular communication, development networking and a supporting in professional practices are capital recommendations in optimization quality of work life for workers in apted work center.

Words keys : Quality of work life, adapted work center, supporting, approach, optimization