



# ACCOMPAGNER LA MONTEE EN COMPETENCES DES SALARIES D'ENTREPRISES ADAPTEES

## SYNTHESE DES CONSULTATIONS MENEES AUPRES D'EA DES PAYS DE LA LOIRE

JANVIER 2020 – VERSION 3

# SOMMAIRE

## ► PREAMBULE ◀ ..... 4

## ► ENSEIGNEMENTS DES CONSULTATIONS ◀ ..... 8

### I- Les process et outils mobilisés par les entreprises adaptées dans l'identification des compétences de leurs salariés..... 9

1. Un processus d'évaluation des compétences commun aux entreprises adaptées rencontrées .... 9
  - a. Le stage, une étape préalable à toute intégration ..... 9
  - b. Le développement de compétences multiples, la clé de la mobilité en entreprise adaptée ..... 10
2. Les outils d'aide au développement des compétences..... 12
  - a. Un cadre légal qui structure les modalités d'accompagnement..... 12
  - b. Des outils de droit commun principalement mobilisés dans la montée en compétences des salariés d'EA13

### II- Les pratiques en matière de mobilité s'inscrivent dans une dynamique de reconnaissance et de valorisation des compétences de la personne ..... 16

1. La formation comme soutien à l'évolution professionnelle..... 16
2. Une mobilité interne nécessaire à l'adaptabilité des structures..... 17
  - a. Un accompagnement global à la montée en compétences ..... 17
  - b. Une mobilité externe qui se heurte à de nombreux freins ..... 18
  - c. Les éventuels leviers pour favoriser la mobilité externe..... 19

## ► CONCLUSION ET PRECONISATIONS ◀ ..... 21

## ► Préambule ◀

Le précédent plan d'action du PRITH pour la période 2014-2017 avait permis d'engager des travaux ayant pour ambition d'explorer trois volets :

- La caractérisation des travailleurs en Esat et des salariés d'entreprises adaptées (EA)
- L'identification et la clarification des conditions d'orientation et d'admission en Esat et en EA
- La connaissance des trajectoires milieu protégé - milieu adapté - milieu ordinaire et des pratiques d'accompagnement vers le milieu ordinaire

Ces travaux pilotés par la Direccte et l'ARS, associant MDPH, Esat et EA de la région ont conduit à l'identification de leviers favorisant la mobilité entre les différents milieux d'insertion et la montée en compétences des travailleurs d'Esat et salariés d'EA.

Le nouveau plan d'action du PRITH pour la période 2017-2020 a souhaité poursuivre ces travaux et permettre aux différents acteurs de disposer de points de repères concernant la mobilité entre les différents milieux d'insertion.

Le nouveau plan PRITH inscrit dans sa programmation trois actions ayant pour finalités de :

- Favoriser la mobilité entre milieux d'insertion protégé, adapté, ordinaire (classique)
- Accompagner la montée en compétences des salariés d'EA
- Croiser les métiers et compétences développés en ESAT et EA

Ces actions conduiront à la production d'un point de repères permettant la mise en exergue des bonnes pratiques favorables à la mobilité entre les milieux d'insertion et recensant les outils, dispositifs et actions mobilisables à cet effet.

Concernant plus spécifiquement l'action d'accompagnement à la montée en compétences des salariés d'EA, il est visé dans un premier temps les objectifs suivants :

- Identification d'outils et de process mobilisés par les structures dans le cadre d'une mobilité interne ou externe
- Recensement des bonnes pratiques permettant l'évolution professionnelle des salariés d'EA
- Identification des pratiques en matière de montée en compétences

La démarche entend en ce sens mettre en lumière l'existant en matière des pratiques d'accompagnement développées par les EA pour permettre la montée en compétence de leurs salariés et leur évolution.

## LE CONTEXTE

Ces actions s'inscrivent dans un contexte de réforme des entreprises adaptées issue de la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour « La liberté de choisir son avenir professionnel" qui prévoit le déploiement de trois expérimentations pour la période 2018 - 2022 : le contrat à durée déterminée dit « tremplin », l'entreprise adaptée de travail temporaire et l'entreprise adaptée pro-inclusive (intégration de 50% de travailleurs handicapés et 50% travailleurs valides).

L'esprit de ces réformes est double : Développer la mixité dans les EA et fluidifier les parcours des salariés d'EA.

Deux expérimentations ont été lancées en 2019 à savoir :

- Expérimentation d'entreprise adaptée de Travail Temporaire : les entreprises adaptées ont la possibilité d'expérimenter la création d'entreprises de travail temporaire afin de favoriser les

transitions professionnelles des travailleurs handicapés vers les autres entreprises. Cette expérimentation doit faciliter l'émergence de structures de travail temporaire tournées vers les travailleurs handicapés et capables de promouvoir en situation de travail les compétences et acquis de l'expérience de ces travailleurs auprès des employeurs autres que des entreprises adaptées.

- Expérimentation d'un « accompagnement des transitions professionnelles » pour favoriser la mobilité professionnelle des travailleurs handicapés vers les autres entreprises en recourant à un contrat à durée déterminée (CDD) spécifique, dit « CDD tremplin »<sup>1</sup>. En Pays de la Loire, ce sont dix-sept EA qui ont été habilitées à participer à cette expérimentation, validées sur proposition du comité de suivi des expérimentations en entreprise adaptée. Il s'agit de :

Loire Atlantique : AFB France, Amipi 44, DSI, Envoi, Feniks Solutions, L'Albizia, Océane de services, Saprena

Maine et Loire : Adapei 49, Amipi Beaucouze, Amipi Cholet, Triade

Mayenne : Sicomen

Sarthe : AMIPI Le Mans

Vendée : ADAPEI ARIA Bazinières, ADAPEI ARIA Planty, APYSA

C'est dans ce contexte que le comité de pilotage du PRITH a souhaité identifier et recenser les bonnes pratiques permettant la montée en compétences et l'évolution professionnelle des salariés d'EA.

## LA METHODOLOGIE

La coordination du PRITH a été mobilisée suite au recueil des notes de capacitation transmises par les entreprises adaptées à la Direccte Pays de la Loire.

Ces notes portent sur « la capacité de l'entreprise adaptée à soutenir et accompagner l'émergence et la consolidation du projet professionnel de ses salariés, en vue de leur valorisation, de leur promotion et de leur mobilité au sein de la structure elle-même ou vers les autres entreprises ».

Elles « précisent les engagements triennaux de l'entreprise adaptée sur les moyens à mettre en œuvre pour soutenir et accompagner l'émergence et la consolidation du projet professionnel de ses salariés [...]. L'ensemble des actions proposées ne sont pas exhaustives et exclusives, les engagements doivent être alignés en cohérence avec les axes d'orientation économique et stratégique sur les « années du contrat d'objectif triennal »<sup>2</sup>.

Suite à l'examen de ces notes par la Direccte Pays de la Loire, un temps d'échange avec la coordination du PRITH a permis d'identifier 7 entreprises adaptées ayant pour projet de mettre en œuvre des actions particulièrement innovantes/spécifiques concernant la montée en compétence de leurs salariés.

---

<sup>1</sup> Ouverte par l'article 78 de la loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel », cette expérimentation est explicitée par un décret et un arrêté du 14 novembre : <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/arrete/2018/11/14/MTRD1829887A/jo/texte>

<sup>2</sup> Source : Direccte Pays de la Loire – préambule des notes de capacitation

Des entretiens physiques ou téléphoniques ont été organisés par la coordination du PRITH (Céline Foucher – Practhis) auprès de 7 entreprises adaptées dont voici les caractéristiques :

- Implantation géographique : Loire-Atlantique (2 EA rencontrées), Maine et Loire (2 EA), Sarthe (1 EA), Vendée (2 EA). Aucune EA de Mayenne n'a été mobilisée pour cette action.
- Le nombre de salariés varie entre 40 salariés à 360 salariés<sup>3</sup>
- Des EA ayant des activités de natures diverses dont par exemple (liste non exhaustive) : assemblage (dont assemblage industriel), travaux d'imprimerie (dont façonnage, routage, contre-collage), espaces verts, blanchisserie, bois (dont recyclage palettes bois), conditionnement, etc. ...
- Une EA contributrice à l'étude a été retenue au titre de l'expérimentation « CDD dit Tremplin »

Département d'implantation	Effectif	Dont. TH	EA intégrée à un ensemble ?		Personnes rencontrées
<b>Loire-Atlantique</b>	360 <sup>4</sup>	nc	non		Directrice des ressources humaines
<b>Loire-Atlantique</b>	nc	nc	oui	ANRH (comprend notamment EA, Esat, centre de formation <sup>5</sup> , ...)	Directeur Responsable qualité Assistante de formation
<b>Maine et Loire</b>	73	60n	non		Directeur Assistante de direction en charge des RH
<b>Maine et Loire</b>	178	145	oui	Adapei (comprend notamment EA, Esat, centre de formation <sup>6</sup> , IME, Sessad, foyer d'hébergement, ...)	Directeur Responsable ressources humaines
<b>Sarthe</b>	nc	19	oui	Anais (comprend notamment EA, Esat, Sessad, Itep, foyer d'hébergement, ...)	Directrice
<b>Vendée</b>	56	43	non		Directeur
<b>Vendée</b>	40	30	oui	Soltiss (comprend notamment, EA, EI, ETTI, organisme de formation)	Directeur

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier pour leur disponibilité et leurs contributions à cette étude M. Michaud (MSEA 85), M. Audebert (Apysa), Mme Houeix (Anais), Mme Boutin et M. Brulon (Qualea), Mme Lailier et M. Bourdy (Adapei), Mme Groland, Mme Gaillard et M. Lesniewski (ANRH), Mme Guillou (Asi Prod).

<sup>3</sup> Il s'agit de l'effectif de l'ensemble de la structure à savoir 3 EA

<sup>4</sup> Même commentaire que précédemment

<sup>5</sup> L'ANRH porte un CRP en Ile de France

<sup>6</sup> Adapei formation basé à Cholet

## ► Enseignements des consultations ◀



## I- Les process et outils mobilisés par les entreprises adaptées dans l'identification des compétences de leurs salariés

### 1. Un processus d'évaluation des compétences commun aux entreprises adaptées rencontrées

La montée en compétences des salariés d'EA fait l'objet d'une identification de celles-ci dès l'intégration dans la structure. Les EA rencontrées ont structuré un process et des outils permettant la mise en valeur des compétences professionnelles et aptitudes des personnes.

#### a. Le stage, une étape préalable à toute intégration

Le stage constitue un premier outil d'identification/d'évaluation des compétences et de la capacité des personnes handicapées à occuper le ou les postes de travail proposés par l'entreprise adaptée. Il est, pour les entreprises adaptées rencontrées, une étape préalable et quasi systématique à l'embauche.

D'une durée de deux semaines, le stage se structure globalement au travers les étapes suivantes :



- L'entretien préalable permet d'échanger sur le parcours scolaire de la personne, les expériences professionnelles et les éventuelles contraintes (personnelles, médicales, ...). Dès validation de la capacité de la structure à accueillir un stagiaire, une présentation des équipes est faite avec remise éventuelle d'un livret d'accueil
- La réalisation du stage peut se faire soit sur un seul atelier/seule activité pendant toute la durée du stage, soit par une rotation sur tous les ateliers au sein de l'EA afin de pouvoir évaluer un spectre plus important de compétences et capacités et d'identifier les éventuels écarts avec les pré-requis.
- L'observation par l'encadrant/l'équipe permet d'identifier :
  - Les capacités professionnelles : il ne s'agit pas d'évaluer une productivité mais davantage d'évaluer l'intérêt professionnel de la personne sur telle ou telle activité, les progrès constatés pendant la période et les aptitudes mobilisées (dextérité, auto-contrôle, rigueur, ...)
  - Le comportement de la personne (ponctualité, motivation, curiosité, ...) et les liens avec le collectif de travail

- Les contraintes physiques rencontrées
- Enfin, un bilan du stage est réalisé avec la personne, l'encadrant, le service RH (si présent au sein de la structure) et le référent de parcours

L'accueil de stagiaires va permettre à la structure :

- De constituer un vivier de candidatures
- De faire face à un besoin de recrutement
- D'évaluer une orientation (et plus particulièrement pour les jeunes sortants d'IME, pour les personnes avec troubles psychiques)

Du point de vue de la personne handicapée, le stage permettra à l'EA :

- D'évaluer les compétences des personnes
- De s'assurer de la capacité des personnes à occuper le ou les postes de travail à pourvoir dans une perspective d'embauche
- De définir le projet professionnel de la personne dans l'EA

## **b. Le développement de compétences multiples, la clé de la mobilité en entreprise adaptée**

Une des particularités des EA est la multiplicité des activités qui demande une certaine mobilité des salariés sur différents postes de travail, une diversification des compétences et une adaptabilité fonctionnelle.

Les consultations ont permis de constater que les salariés n'étaient pas affectés de manière pérenne ou systématique à un poste. Les salariés font le tour de l'ensemble des activités pour tester leur appétence et leurs compétences spécifiques.

Le fait d'organiser une rotation du personnel sur plusieurs ateliers permet :

- D'acquérir de nouvelles compétences professionnelles et donc de favoriser la montée en compétences des salariés sur l'ensemble des activités de l'EA
- D'éviter la routine et de maintenir une motivation
- De pallier aux réorganisations inhérentes à de nouveaux marchés et aux remplacements de salariés en cas d'absence

Afin de favoriser la rotation et l'appropriation rapide des process de production, une des EA rencontrées a mis en place des classeurs pour chacune des activités précisant étape par étape les tâches à accomplir. Ces documents viennent en appui du temps de formation dispensée par les encadrants aux salariés de l'EA.

Certains salariés deviennent des personnes ressources sur certaines activités et ont une place particulière / d'expert au sein de l'atelier.

Pour faciliter l'intégration de nouveaux salariés, certaines EA ont également mis en place un système de tutorat ou de parrainage entre pairs. En soutien du temps de formation aux outils/process dispensé par les encadrants, les nouveaux salariés ont des soutiens de proximité au sein de l'équipe sans lien hiérarchique afin de monter en compétence sur leurs activités.

Il est regretté que le temps d'apprentissage à l'acquisition des gestes professionnels ne soit pas valorisé comme mesure mise en place par l'EA pour soutenir l'évolution du salarié.



## Zoom sur ... l'expérimentation Action de Formation En Situation de Travail (Afest)

L'apprentissage « sur le tas » n'est aujourd'hui pas valorisé, ni pour l'EA qui mobilise ses ressources, ni pour le salarié en situation de handicap.

Une expérimentation lancée en novembre 2015 à l'initiative de la DGEFP a réuni 13 OPCA volontaires<sup>7</sup> pour porter des projets autour d'action de formation en situation de travail<sup>8</sup>.

Ces expérimentations ont émergé sur la base des deux constats suivants :

- Le stage classique s'est imposé comme la formule dominante alors que les salariés des petites entreprises, en particulier les moins qualifiés, accèdent très peu à ces formations
- D'autre part, les formations en situation de travail semblent être un mode d'apprentissage adapté aux contraintes des TPE/PME, familières des pratiques de tutorat non formalisées et de la formation sur le tas.

Ces projets ont trouvé un écho positif auprès de certains EA dont en région Grand Est, ce qui nous incite à partager les conclusions de ces projets.

Il est à noter que la loi pour « La liberté de choisir son avenir professionnel » indique que l'action de formation, définie comme « un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel », peut être réalisée en situation de travail. (Art L6313-2 du code du travail).

« L'expérimentation AFEST vise à installer, au bénéfice des TPE PME et de leurs salariés, prioritairement les moins qualifiés, les conditions pour que puissent se développer des actions de formation en situation de travail :

- Efficaces en termes de développement des compétences ;
- Reconnues par la législation comme de véritables actions de formation ;
- Praticables par les entreprises (a fortiori de taille modeste).

Le cadre d'expérimentation vise des actions ayant pour caractéristiques :

- De se dérouler exclusivement dans des TPE-PME (moins de 300 salariés) ;
- De viser prioritairement des actifs peu qualifiés ;
- D'être organisées autour d'un modèle générique d'alternance de deux séquences, une mise en situation organisée à des fins didactiques, articulée à un moment de recul réflexif en rupture avec le cours de l'activité productive.

L'action de formation en situation de travail (AFEST) ne se réduit pas à un apprentissage « sur le tas ». Sa mise en œuvre relève d'une ingénierie précise détaillée dans le rapport final et s'articule autour de moments clés :

- Diagnostic d'opportunité visant à s'assurer qu'il s'agit du meilleur format en vue de l'acquisition d'une compétence ;
- Diagnostic de faisabilité. Celle-ci reposant sur l'engagement des parties prenantes (nous y reviendrons) et sur la prise en compte des contraintes liées à l'activité ;
- Détermination des compétences visées, prenant en compte le positionnement initial des apprenants ;

---

<sup>7</sup> Liste des OPCA volontaires: Actalians, Afdas, Agefos PME, Constructys, Fafih, Fafsea, Faf.TT, Forco, Opcalia, Opcalim, Opca TS, Unifaf, Unifformation.

<sup>8</sup> La synthèse de ces expérimentations est disponible via le rapport final publié par la DGEFP en juillet 2018 (pour aller plus loin : <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapportfinalafest.pdf>)

- Repérage et analyse du potentiel formateur des situations de travail – une situation de travail n’ayant pas forcément de potentiel formatif ... ;
- Définition du parcours :
  - si possible, agencement des situations de travail « dans une logique de complexité croissante et progressive »,
  - répétitivité pour entraîner,
  - « sanctuarisation » de la disponibilité du formateur, y compris pour ses temps de préparation.

Le rapport final de l’expérimentation présente les effets directs de l’AFEST, à savoir<sup>9</sup> :

- Des effets directs : acquisition, développement et prise de conscience des compétences acquises. L’AFEST permet à la fois d’acquérir mais aussi de nommer et d’identifier les compétences détenues par le salarié.  
L’AFEST permet d’acquérir des compétences en lien direct avec l’activité réalisée, les apprenants voient le bénéfice très rapidement. Ils comprennent l’intérêt de la formation puisqu’elle est applicable immédiatement.
- Des effets indirects : Un des effets majeurs générés par l’AFEST est la reconnaissance (confiance, estime de soi,...) pour les différents acteurs de la démarche et plus particulièrement pour l’apprenant.

L’AFEST n’a pas vocation à remplacer l’existant, en particulier les formations externes plus classiques aujourd’hui largement prédominantes. Il s’agit bien de favoriser le développement d’une modalité de formation complémentaire, potentiellement mieux adaptée à certaines configurations et présentant des avantages comparatifs. »

## 2. Les outils d’aide au développement des compétences

L’EA accompagne ses salariés de manière régulière – dans un cadre formel ou informel – afin qu’ils soient acteurs de leur parcours professionnel.

### a. Un cadre légal qui structure les modalités d’accompagnement

Plusieurs modalités sont mises en œuvre pour accompagner la personne dans son évolution professionnelle :

- Les entretiens professionnels imposent un temps échange entre le salarié et son employeur. Ces dispositions applicables à tous salariés quelle que soit l’entreprise sont néanmoins accompagnées par les EA. En effet, les entretiens professionnels sont préparés en amont via la remise au salarié d’une trame d’aide à la préparation qui reprend pour la période écoulée (année ou deux années) l’évolution en matière de :
  - Tenue de poste (progression des compétences sur les différents ateliers de l’EA, les éventuelles difficultés rencontrées, ...)
  - Formation (réalisée ou identifiée)

---

<sup>9</sup> Il s’agit d’extraits des conclusions du rapport

- Souhait d'évolution au sein de l'EA ou dans une autre structure

Ces entretiens sont ainsi l'occasion d'établir un plan d'action pour le développement professionnel du salarié.

- Ces temps formels ont cependant leurs limites et nécessite des évaluations in situ, « sur le terrain ». Ainsi, des temps d'échanges informels avec l'encadrant sont organisés et permettent davantage au salarié d'exprimer ce qu'il sait faire et ce qu'il veut faire.
- Des réunions hebdomadaires au sein de l'atelier sont également organisées dans une EA rencontrée. Ces réunions permettent :
  - D'identifier les besoins en matière de formation et la polyvalence demandée
  - D'échanger avec les salariés leur ressenti
  - De s'accorder collectivement sur les axes d'amélioration ainsi que sur les objectifs (en termes de volume d'activité par exemple)
  - De partager avec les salariés les retours des clients

## b. Des outils de droit commun principalement mobilisés dans la montée en compétences des salariés d'EA

De nombreux outils vont venir aider les structures dans l'identification et la montée en compétences de leurs salariés. Ces outils mis à jour régulièrement (en général tous les 6 à 12 mois) permettent :

- D'avoir une bonne vision des salariés ayant les compétences leur permettant de travailler sur plusieurs postes au sein de l'EA
- D'identifier les opérateurs mobilisables dans le cadre de prestations nouvelles

Pour en faciliter l'appropriation, une EA a adapté ses outils aux non-lecteurs en intégrant des photos et supports couleurs sur cinq critères évalués (autonomie, savoir-faire, qualité, tutorat, productivité).

Nous avons recensé les outils existants partagés au cours de consultations permettant le suivi de l'évolution des compétences professionnelles. Cette liste n'est pas exhaustive mais a pour vocation de montrer la richesse des outils développés par les structures.

Il est à noter que certaines structures se sont engagées dans un processus de certification ISO 9001 qui les a encouragées à la structuration d'outils.

**Référentiel métiers et fiches de poste** : ce référentiel précise par métier

- Les compétences transversales nécessaires à l'exercice telles que le comportement, les capacités et aptitudes (compréhension, mémorisation d'une consigne, ...)
- Les compétences techniques, par tâches

C'est ce référentiel qui a permis de créer les fiches de poste spécifique aux métiers portés par les EA.

**Cartographie métiers** est construite par métiers et précise

- La liste des différentes tâches à effectuer
- Les étapes techniques ou niveau de maîtrise de la tâche (acquis, en cours d'acquisition, non acquis)
- Le / les formations réalisées pour accomplir une/des tâches

Cet outil s'adapte sans cesse en fonction de l'évolution des métiers et aidera à la construction du plan de formation. Il contribuera également à visualiser les évolutions du salarié et les éventuelles difficultés sur un poste de travail.

Quel que soit le nom (cartographie métier, tableau de compétences, ...), toutes les EA rencontrées ont mis en place un outil de suivi de leurs salariés en matière de compétences professionnelles. D'autres items peuvent être intégrés tel que la détention d'un permis de conduire (information utile en cas de mise à disposition ou prestation externe), les contre-indications médicales, ...

Cette cartographie est remise au salarié et signé par l'ensemble des parties.

Plus largement que la cartographie métier, **un cahier de compétences** avait été mis en place par une des EA rencontrées et reprenait le parcours scolaire/de formation du salarié et les compétences de départ et acquises (dont celles acquises au sein de l'EA)

Des **fiches** sont également créées et concernent plus spécifiquement **les savoir-être du salarié**.

Celles-ci précisent des éléments tels que la ponctualité, la capacité à travailler en équipe, le respect de la hiérarchie et des collègues, le respect du règlement de l'atelier, la bonne hygiène corporelle, la motivation ...

Au-delà des compétences professionnelles, les EA accompagnent leurs salariés à l'acquisition de compétences sociales telle que l'autonomie, l'assiduité, la ponctualité, ... Ces compétences sociales contribuant selon les personnes rencontrées à leur évolution professionnelle.



### Zoom sur ... le logiciel e-formadapt <sup>10</sup>

Cet outil d'aide à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences intègre les fonctionnalités suivantes :

- Entretien professionnel et recueil des besoins en formation
- Référentiel des métiers et des compétences (en lien avec les filières métiers UNEA)
- Catalogue de formation pour construction dynamique du plan de formation de l'Entreprise Adaptée
- Passeport formation des salariés
- Curriculum Vitae des salariés,
- Suivi de la pénibilité
- Outils de reporting et d'extraction de données

Cet outil permet aux dirigeants d'entreprise

- D'avoir une vision précise des actions de formation à mettre en place pour sécuriser les parcours professionnels de ses salariés et pour mener à bien les projets de l'entreprise.
- De valoriser facilement les pratiques en matière d'accompagnement spécifique au projet professionnel du salarié auprès des parties prenantes de l'EA.

L'avantage pour le salarié est de structurer à moyen terme son autonomie au poste (compétence/carrière) et sa progression sociale (employabilité/projet professionnel).

---

<sup>10</sup> Source : Unea

Le logiciel e-FormAdapt permet également au salarié de visualiser la synthèse de son parcours personnel par le biais du « passeport formation », véritable « journal de bord » de son parcours professionnel.

## II- Les pratiques en matière de mobilité s'inscrivent dans une dynamique de reconnaissance et de valorisation des compétences de la personne

Les souhaits de mobilité sont évoqués en entretien et vont se traduire de différentes manières soit par un souhait d'évolution au sein des ateliers de l'EA soit par une mobilité externe à l'EA. Mais quelles que soient les modalités, l'objectif de l'EA est « d'inscrire tous les salariés dans cette dynamique de reconnaissance et de valorisation des compétences »<sup>11</sup>.

### 1. La formation comme soutien à l'évolution professionnelle

L'ensemble des outils mis en place par les structures – référentiel métiers, cartographie métier, ... - vont contribuer à la construction du plan de formation.

Les besoins de formation vont être remontés via :

- Les entretiens professionnels
- Les fiches de remontées de formation à disposition des salariés et remplis par eux
- Les besoins repérés par les moniteurs d'ateliers ou des structures accompagnant la personne (l'exemple du SAVS est cité)

Concernant leurs mises en œuvre, les formations sont essentiellement réalisées en interne, pour de courte durée. Cette modalité semble pratique dans sa mise en œuvre autant pour l'EA que pour les salariés qui peuvent exprimer des craintes à s'engager dans des formations en dehors du temps de travail, de longue durée et dans un autre cadre que celui de l'EA.

De plus, il est à noter que le Compte Personnel de Formation (CPF) semble peu mobilisé par les salariés, il est préféré une mobilisation de financement dans le cadre du plan de formation de l'EA. Le CPF a pu néanmoins être mis en œuvre par un salarié pour une formation en écriture et lecture en dehors de son temps de travail mais cette pratique reste à la marge.

Des **modalités innovantes en matière d'acquisition de compétences** sont mises en place telles que le e-learning pour l'apprentissage des savoirs de base, la mise en place de MOOC (Massive Online Open Courses), .... Ces modalités - portant aujourd'hui sur les savoirs de base – pourraient être élargies à des formations métiers, plus « techniques », mais nécessiteront d'être accompagnées dans leur mise en œuvre par les OPCO de référence.

Les méthodes d'apprentissage à distance permettent également une souplesse dans l'organisation de la formation sur le lieu de production.

Une « **délocalisation** » de la formation est possible et des partenariats sont signés avec des organismes de formation dont par exemple un lycée agricole pour des agents d'espaces verts d'une EA. Ce partenariat a permis une adaptation des formations en fonction du public accueilli, des compétences acquises lors de la précédente session de formation, de suivi des stagiaires d'une année sur l'autre ...

---

<sup>11</sup> Propos recueillis au cours d'une consultation



La formation est un levier à la montée en compétences des salariés de l'EA mais en amont de la formation, des dispositifs visant un bilan de compétences et un accompagnement à la mobilité professionnelle peuvent être mobilisés :

- **Bilan de compétence** pour les salariés de plus de 50 ans : Une des structures rencontrées propose à ses salariés de plus de 50 ans la possibilité de réaliser un bilan de compétences. Ces bilans sont notamment mobilisés dans le cadre de situation de maintien dans l'emploi, lorsque l'état de santé se dégrade.  
Ces modalités sont néanmoins peu mobilisées au regard des demandes importantes de temps partiel.
- Mobilisation du **Conseil en Evolution Professionnelle (CEP)** dans une visée d'accompagnement du salarié sur l'analyse de sa situation professionnelle, ses compétences transférables, ... Néanmoins, malgré l'effort des EA pour informer les salariés et les encadrants à ce dispositif, il n'y a aujourd'hui peu voire pas de mobilisation du CEP.



### Zoom sur ... la Reconnaissance des Acquis de l'Expérience (RAE)

Le réseau Différent et Compétent œuvre à reconnaître les compétences professionnelles des travailleurs, salariés en situation de handicap (ESAT, entreprise) et des jeunes en IME. La RAE fait partie du dispositif Différent et Compétent, créé par l'ARESAT en 2002.

La RAE est une démarche de validation des compétences par une certification basée sur les référentiels métiers validés par l'Education Nationale ou le ministère de l'Agriculture.

La RAE vise ainsi à favoriser la professionnalisation, l'épanouissement personnel et social des travailleurs handicapés à des fins de mobilité.

Un des contributeurs à cette étude précisait que le dispositif Différent et Compétent était très intéressant pour les salariés d'EA et que cette démarche est au cœur de ce que doit être l'EA à savoir un lieu de reconnaissance et de valorisation des compétences. Malgré cela, sa mise en œuvre se heurte à une réalité financière et à la charge financière que représente cette démarche pour la structure.

## 2. Une mobilité interne nécessaire à l'adaptabilité des structures

### a. Un accompagnement global à la montée en compétences

Les structures encouragent très largement la mobilité interne qui permet :

- Une acquisition de compétences multiples par les salariés et permettre ainsi une rotation des salariés sur les différents ateliers de l'EA
- Une réactivité dans la réponse à certains marchés. Il n'y a pas de spécialisation par tâches même si certains salariés sont des experts dans une activité

**L'accompagnement à la montée en compétences est global** pour les EA et s'entend aussi bien sur le volet professionnel que sur le **volet social** qui contribue à un mieux-être au travail et à une montée en

autonomie. Les EA rencontrées ont partagé quelques actions mises en œuvre pour favoriser cette autonomie à savoir :

- La permanence, une journée par semaine, d'une Conseillère en Insertion Professionnelle afin de répondre aux questions et d'accompagner les salariés de l'EA sur le volet de l'hébergement, des relations avec les organismes sociaux et bancaires, ...
- Un accompagnement spécifique de l'équipe de direction et des encadrants d'ateliers auprès des personnes dont la maladie a évolué et des personnes vieillissantes. Ainsi, des propositions de temps partiel et de réorientation Esat ont pu être faites avec en parallèle un accompagnement sur le plan social (demande d'AAH).

Sur le **volet médical**, une des EA rencontrées avait mis en place un partenariat avec un hôpital du Maine et Loire afin de permettre aux salariés de rencontrer une infirmière psychiatrique au cours de permanence. Ce partenariat n'a pu perdurer faute de moyens financiers.



### Zoom sur ... la question du bien-être au travail

Cette question a été abordée à de nombreuses reprises au cours des consultations avec les EA rencontrées. La mise en place d'ateliers/mesures favorisant l'épanouissement du salarié a pour objectif d'améliorer la qualité de vie au travail et de créer les conditions idéales permettant aux salariés de s'investir dans l'entreprise et faire face aux futures évolutions.

Exemples :

- Atelier de Qi Qong proposé à tous les salariés (ouvriers de production, encadrants, membres de la direction) afin de favoriser les échanges à tous les niveaux
- Groupes de travail sur des thématiques telles que le bien manger, la confiance, la motivation, ...

## b. Une mobilité externe qui se heurte à de nombreux freins

La mobilité vers d'autres EA ou entreprises dites classiques est abordée au cours des entretiens professionnels mais il est noté l'expression de craintes à évoluer en dehors de l'EA.

Au cours des entretiens conduits dans le cadre de cette étude, plusieurs freins à la mobilité externe ont été évoqués :

- Craintes importantes des salariés vis-à-vis des entreprises dites classiques : peur de ne pas s'intégrer, de ne pas comprendre les consignes, de ne pas oser demander/faire répéter, peur de la perte de soutien. Les essais en milieu ordinaire permettent la démythification de l'entreprise dite « classique »
- Conditions avantageuses du travail : contrat en CDI, salaire, bien-être au travail, reconnaissance des compétences (reconnaissance que les salariés ne pensent pas retrouver dans une entreprise dite classique)
- Certains handicaps ne permettant pas selon les contributeurs la mobilité interne ou externe (et notamment les personnes avec handicap psychique)
- Certaines structures font face à un absentéisme important, à une population vieillissante
- Des passerelles avec les entreprises dites classiques dans le cadre de mise à disposition qui peuvent être freinées par :
  - La validation préalable de la mise à disposition par l'inspection du travail qui représente un frein pour les entreprises accueillantes

- Une évolution du handicap au cours de la mise à disposition qui nécessite un retour au sein de l'EA. L'EA se retrouvant face à des difficultés à affecter son salarié sur un atelier pour lequel il sera apte
- un contexte économique et des tensions sur les marchés qui freinent les embauches

Une EA constatait que les **jeunes venant notamment d'IME** se projetaient davantage vers une sortie en entreprise dite classique. Afin d'encourager ces mobilités, une convention de partenariat a été signée entre l'EA et l'IME qui permet la réalisation de stage à l'EA pour évaluer les compétences, potentiels ... Ce partenariat permet aussi d'organiser un binôme jeunes d'IME et encadrant au sein de l'EA si une embauche est envisagée.

De plus, il a été indiqué au cours d'une consultation que les **prestations sur site** permettaient à l'EA d'être réactive aux demandes des entreprises et de tester/d'évaluer les compétences des salariés.

Du point de vue des salariés d'EA, les prestations sur site permettent de :

- Gagner en autonomie
- Se confronter à une équipe de travail
- Prendre confiance et conscience de leurs compétences utilisables dans un autre cadre

Cette modalité était préférée aux conventions de mises à disposition qui engagent sur un long terme, de manière continue et en vue d'une embauche.

Enfin, il nous semblait important de faire un focus sur **l'apprentissage** (contrat d'alternance ou de professionnalisation) comme outil de formation et de mobilité externe pour les salariés d'EA.

Certaines notes de capacitation mentionnaient le souhait de développer davantage ce type de contrats. Les contributeurs à cette étude ont été interrogés sur ce point et il s'avère que, malgré un intérêt pour cet outil, sa mise en œuvre est rare pour les salariés de l'EA. Les freins invoqués portent principalement sur :

- Des contraintes budgétaires
- La nécessaire réorganisation de l'atelier en raison des absences régulières et sans capacité de remplacement
- La crainte qui serait exprimée par les salariés de s'engager dans une formation de longue durée.

L'apprentissage a pu être mobilisé dans le cadre de recrutement de personne bénéficiaire de l'obligation d'emploi au sein de l'EA et non comme une passerelle pour travailler en entreprise dite « classique ». Ainsi, une EA a recruté une personne handicapée dans le cadre d'un contrat d'apprentissage au sein de sa structure.

Un rapprochement du réseau des EA avec les coordonnateurs Départementaux de la démarche régionale des Apprenants en situation de handicap serait intéressant à faciliter.

### c. Les éventuels leviers pour favoriser la mobilité externe

Plusieurs leviers ont été mis à la réflexion au cours des consultations afin de favoriser davantage de passerelle entre les entreprises adaptées et les entreprises dites classiques dans l'optique d'encourager/d'accompagner la mobilité externe des salariés d'EA.

- **Accompagner la prospection d'entreprises**

Des dirigeants d'EA développent des relations avec des clubs d'entreprises de leurs bassins d'emploi afin de :

- Rendre visible les compétences de leurs salariés

- Développer les prestations sur site
- Ouvrir leur activité
- **Accompagner la prise de contact entre la personne et l'entreprise**
- **Renforcer les liens avec le SPE** pour
  - Créer/renforcer les liens avec les missions locales de manière à encourager l'immersion de jeunes en EA et diversifier ainsi les recrutements
  - Développer davantage de passerelles avec les entreprises de leurs réseaux respectifs,
  - Assurer la continuité d'accompagnement lors d'une mobilité vers une entreprise classique.
  - Affiner le projet professionnel et accompagner aux techniques de recherche d'emploi. Un partenariat va être formalisé entre une EA et un Cap emploi sur l'évaluation des capacités à passer le permis poids lourd par exemple



### **Zoom sur ... le dispositif Transcompétences**

Dans le cadre du dispositif Transcompétence porté par Opcalia, une des EA rencontrées s'est engagée à trois reprises :

- Une entreprise dite « classique » a mobilisé ses chefs d'équipe pour une immersion dans l'EA afin de voir in situ les modalités d'accompagnement de personnes handicapées. Cette immersion a permis de lever certaines représentations liées au handicap.
- Un chef d'équipe de l'EA est allé dans l'entreprise pour échanger sur leur mode de gestion
- Une salariée d'une entreprise de Cholet, dont le handicap s'aggrave et pour laquelle la question du maintien dans cette entreprise se pose, a réalisé un stage de 15j au sein de l'EA

Le dispositif Transcompétence ne génère pas de recrutement ou de mobilité externe mais permet d'échanger sur les parcours et de lever les représentations.

## ► Conclusion et préconisations ◀

# Conclusion

Les consultations menées auprès de 7 entreprises adaptées ont permis d'identifier des process et outils permettant d'accompagner l'évolution vers la mobilité (interne et externe) des salariés de l'EA.

La formation devient un soutien à l'évolution professionnelle et est grandement facilitée par les EA intégrées à un ensemble disposant notamment d'un service formation ou d'un service ressources humaines. **Certains dispositifs sont actuellement peu mobilisés** et doivent être davantage soutenus dans leur promotion et leur mise en œuvre.

La question de la mobilité se heurte à des freins qui ont été exprimés par les directeurs d'EA rencontrés, les salariés n'ayant pas été interrogés dans le cadre de cette étude. Néanmoins, il semblerait que la question de la **mobilité externe** (vers des entreprises dites classiques) soit **davantage exprimée par les jeunes dont les jeunes sortants d'Ulis**.

Enfin, la question de la mobilité s'entend d'une manière globale pour les entreprises adaptées rencontrées. En effet, au-delà de l'acquisition de compétences techniques, **l'EA développe aussi les conditions permettant une évolution** de l'autonomie, des savoirs-être, ... éléments favorisant l'expression du/des projets de la personne afin qu'elle soit pleinement acteur de son parcours.

# Préconisations

Constats	Pistes d'action
<p>Certains dispositifs de formation peu mobilisés</p>	<p>Faciliter la promotion, la communication et l'accompagnement des EA sur des dispositifs tels que :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <b>Le conseil en évolution professionnelle</b> comme soutien à l'accompagnement           <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Prendre attache auprès des conseillers en évolution professionnelle et plus particulièrement le Cap emploi (organisation de rencontres entre le CEP et les moniteurs d'atelier pour informer/promouvoir le dispositif, faciliter la prise de contact des salariés d'EA auprès du CEP, ...)</li> </ul> </li> <li>2) La mobilisation du <b>compte personnel de formation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Information des salariés sur le CPF et son utilisation</li> </ul> </li> <li>3) <b>L'AFEST</b> (Action de formation en situation de travail)<sup>12</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Mobiliser l'Opco de référence des EA (Uniformation) pour la promotion de cet outil et l'accompagnement de sa mise en œuvre</li> </ul> </li> <li>4) <b>Les contrats en alternance pour les salariés de l'EA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Promotion de l'apprentissage et mise en réseau des EA avec les coordonnateurs de la démarche régionale des apprenants en situation de handicap</li> </ul> </li> </ol>
<p>Le projet de mobilité externe facilitée par le réseau développé par l'EA</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <b>Accompagner la prospection des EA vers de nouvelles entreprises</b> via les événements à destination des employeurs organisés dans le cadre du PRITH, des clubs d'entreprises, ...</li> <li>2) Renforcer les liens avec le Service Public de l'emploi et notamment <b>les missions locales</b> (organisation de visites d'EA pour les professionnels, visites et informations des jeunes en situation de handicap sur les possibilités de stage/d'embauche en EA)</li> </ol>
<p>Une mobilité externe davantage exprimée par les jeunes</p>	<p>Développer le sourcing de recrutement auprès des jeunes d'IME, d'Ulis, ...</p>

<sup>12</sup> Pour rappel, l'AFEST est action issue d'une expérimentation et inscrite dans la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018.