

APPROCHE DU MANAGEMENT DANS LES STRUCTURES PROTEGEES

Dr Bachir KERROUMI

*Docteur Es Sciences de Gestion, Chercheur associé LIPSOR, CNAM Paris
Entreprise d'insertion inventive dans un contexte socio-économique paradoxal*

1. Management prospectif non formalisé.

Le management des organisations privées ou publiques a fait largement ses preuves, dans la gestion des ressources humaines, la gestion de la productivité, la gestion des projets, etc.

En revanche, le management de l'insertion des personnes handicapées reste aléatoire et, par manque d'expérience à grande échelle, difficile à réaliser. Pourtant, plusieurs expériences tentées par quelques entreprises et secteurs protégés se révèlent positives à tous les niveaux : humain, économique, social...

Les managers du secteur protégé (CATAP) se trouvent dans des situations économiques originales :

1- Juridiquement, ils appartiennent au secteur associatif. Financièrement ils dépendent d'une part de l'Etat (en partie pour le fonctionnement et l'équipement) et d'autre part du partenariat commercial avec les entreprises sur des marchés de sous-traitance.

2- En matière de profil du gestionnaire d'établissement de travail protégé, ces managers sont souvent des professionnels de production (ouvriers, techniciens ou agents de maîtrise) non formés à la gestion d'entreprise socio-économique.

3- Bien que la législation impose au secteur économique ordinaire des rapports d'échanges commerciaux avec le secteur protégé, il n'existe aucune organisation pour structurer et concrétiser la législation sur le terrain.

Cette situation a créé un fossé entre les deux secteurs, ce qui explique le peu d'expériences sur le territoire.

4- Les organisations du secteur protégé ont des dimensions de PME-PMI et se trouvent affaiblies sur deux points fondamentaux de l'économie moderne : manque de financement en formation continue et absence d'investissement en recherche et développement.

Ceci a des effets négatifs en matière de culture de management d'entreprise, et surtout sur la collaboration possible entre le manager du secteur protégé et le chef d'entreprise du milieu ordinaire.

Les rares expériences présentées dans cette étude démontrent que l'établissement qui a fait l'effort de mettre en place une véritable infrastructure sociale et économique à la fois, a gagné réellement sa place de sous-traitant crédible auprès des entreprises ; c'est-à-dire, un recrutement complémentaire entre des personnes handicapées productives à hauteur de 70% et plus, et d'autres à hauteur de 30% et plus. Pour les premiers, l'objectif est de consolider leurs capacités pour viser

l'intégration en milieu ordinaire. Et pour les seconds, l'objectif est d'augmenter leurs capacités afin de maintenir leur poste dans le secteur protégé, de développer la formation continue, pour l'ensemble du personnel, encadrement et travailleurs handicapés, d'introduire la notion de la démarche qualité en allant vers la certification ISO 9000.

Nous notons dans les différentes expérimentations (EDF-GDF, Kodac...) un nouveau concept d'intégration de personnes handicapées dans le milieu ordinaire de travail :

l'intégration d'un groupe de personnes handicapées travaillant sur une production collective et identifiée en tant que groupe au sein de l'entreprise ordinaire.

Cette conception d'intégration est reconnue par l'entreprise comme une force de travail, dans laquelle le travailleur handicapé est représenté comme un élément de la chaîne de production et non plus comme un travailleur handicapé isolé et sans repère pour l'entreprise.

La réussite de ce modèle réside dans le fait que la gestion de cette organisation est développée dans un rapport client-fournisseur, entre la structure du travail protégé et l'entreprise.

Cette configuration incite de plus en plus les gestionnaires d'établissement de travail protégé à mettre en place un encadrement spécialisé dans l'intégration de groupe chez les donneurs d'ordre.

De ce fait, certaines entreprises déploient les infrastructures nécessaires pour la fiabilité et la viabilité de ces échanges socio-économiques.

Pour illustrer ces propos introductifs, nous allons vous citer la directrice du CAT de Bois-Colombes :

"Pour déterminer une nouvelle stratégie de management, il a été indispensable d'évaluer nos points positifs et nos points négatifs non seulement dans notre fonctionnement (Etablissement de Travail Protégé...) mais dans un contexte plus élargi : associatif, groupements, partenariat, entreprise, collectivités locales... A pratiquement chaque réunion de cadres nous en faisons un petit rappel pour vérifier que nous sommes toujours bien centrés sur notre objectif. Et que faut-il privilégier, maintenir, renforcer." Voir le tableau suivant, qui reprend cet exposé.

Récapitulatif des points :

Points positifs points négatifs

- Volonté
- Valeurs
- Lobby
- Métiers choisis : la reprographie
- Les résultats
- L'esprit entrepreneurial
- La situation géographique

- La concertation association / direction
- Fragilité du Conseil d'administration de l'association
- Angoisse et stress de ne plus maîtriser l'évolution (cadre)
- Angoisse sur le financement (procédure)
- Angoisse sur les hautes technologies développées
- Les relations collectivités / tutelles
- Le partage des risques
- Adaptation de la formation aux travailleurs handicapés des nouvelles activités
- Une veille technologique intense
- La continuité
- Directoire (management délégation)
- L'équipe
- Les réunions ouvertes
- La roue de l'amélioration continue (Edward Deming)
- La multiplicité des lieux
- Une évolution et une dispersion des activités trop rapides
- Le vieillissement

II- Analyse et perspective du changement :

1- Description du cadre de l'atelier protégé :

Cette analyse de l'atelier protégé permet de situer un des objets de notre recherche. Situé dans un bâtiment regroupant d'autres activités de l'association ADEPH, l'atelier protégé est opérationnel depuis fin 1991. Pour éviter le phénomène de ghetto, il est doublement intégré, géographiquement dans la ville et socialement au sein de structures dont les employés sont des travailleurs valides. Un centre d'aide par le travail, est voisin de l'atelier protégé. Pour donner une idée du brassage des populations, les travailleurs handicapés sont, aujourd'hui, quarante-cinq sur un total d'environ cent dix personnes.

Les travaux effectués se situent, pour l'essentiel, dans le domaine médical. Dans cet atelier les personnes fabriquent des respirateurs dernière génération, des nébuliseurs, des aspirateurs de mucosités, des réchauffeurs de sang, etc. Ces travaux, pour certains, vont plus loin que le simple câblage ou le simple montage. Avec certains des donneurs d'ouvrage, s'instaurent de réelles relations de partenariat. Nous verrons plus loin que ce type de relation est important. Le reste des travaux est souvent lié à des travaux satellites comme la reprographie des documents attachés à ces machines ou le conditionnement de leurs kits d'utilisation.

La technicité que demandent ces travaux est importante. C'est une volonté de l'équipe encadrante de parvenir à former réellement les travailleurs pour donner des chances à l'atelier de parvenir à l'autonomie financière.

L'atelier protégé emploie entre seize et vingt travailleurs handicapés. Cette équipe detravailleurs est complétée, par un directeur, un directeur technique, un chef d'atelier, un adjoint au chef d'atelier et une secrétaire. A part la secrétaire et

le directeur, les autres personnes viennent du milieu industriel. Ce choix permet à l'atelier de fonctionner d'égal à égal avec les donneurs d'ouvrage qui trouvent des interlocuteurs parlant le même langage qu'eux et ayant le même souci d'efficacité technique.

Venant du secteur social, le directeur se présente comme le garant des buts de la mission qui, par le biais de l'activité industrielle, essaie de réinsérer les travailleurs handicapés. Ce choix de l'association a été délibéré afin d'enrichir l'action de chacun des acteurs par des apports différents et complémentaires.

Que l'atelier soit récent, est un énorme avantage. De ce fait, l'atelier n'est pas freiné par des habitudes et il peut compter sur un personnel handicapé ayant des possibilités d'évolution et d'apprentissage. Ce personnel n'est pas encore surhandicapé par le vieillissement.

La jeunesse de la structure peut aussi être un inconvénient car elle arrive sur le marché à un moment où les problèmes économiques et la concurrence sont particulièrement forts. Cette difficulté a été utilisée pour stimuler une réflexion sur les moyens à mettre en place et les changements à apporter pour que l'atelier protégé devienne une entreprise responsable, jouant son rôle au niveau de la réinsertion des travailleurs handicapés du milieu protégé vers le milieu ordinaire. Cette réflexion est guidée par une logique cohérente. La stratégie de l'atelier protégé est aussi complexe que celle de n'importe quelle entreprise mais s'y ajoutent la spécificité du handicap d'une partie du personnel et la finalité de leur intégration. Pour remplir cette mission, l'atelier doit fonctionner de telle manière qu'il conduise les travailleurs à être les plus autonomes possible dans leur travail, mais aussi au-delà, dans leur vie. Dans cette perspective, les principales orientations prises sont les suivantes :

- La décision de constituer une petite structure a permis de favoriser une prise en charge plus individualisée des travailleurs handicapés. La formation des travailleurs handicapés les amène à être plus indépendants dans leur travail, et donc moins demandeurs d'encadrement pour les aider. Cette autonomie est un des moyens pour diminuer les charges liées à un personnel encadrant dit non productif. La réduction de ces charges permet de baisser les taux horaires, d'être plus compétitif et ainsi d'augmenter à la fois le chiffre d'affaire et les bénéfices.

- La recherche de travaux porteurs d'une spécificité originale, si possible unique, minimise la concurrence. Une telle ambition implique différents aspects :

Le vieillissement du travailleur handicapé est un problème spécifique que cette recherche n'aborde pas. Mais, il est certain que le cumul de la déficience et du vieillissement chez nombre de travailleurs handicapés provoque un changement des possibilités professionnelles qui peut soulever des difficultés.

Mise en place d'une politique de formation innovante.

Celle-ci est conçue sous forme de films vidéo, disponibles à tout moment pour répondre à la particularité de la population accueillie. Les personnes handicapées sont différentes dans leurs problématiques et leurs capacités de mémorisation inégales.

La seconde caractéristique est une disponibilité et une qualification maximale de la direction technique qui doit pouvoir en effet répondre rapidement et avec efficacité aux différentes demandes.

L'organisation doit faire preuve de souplesse dans son fonctionnement.

L'adaptabilité et la capacité de réaction sont donc des qualités à développer et à encourager.

L'exigence de qualité des matériels fabriqués a conduit l'atelier à mettre en place la norme ISO 9002, demandant une systématisation du fonctionnement sur la base de critères multiples et complexes. Cette complexité est due au besoin de tout indiquer et tout écrire des méthodes de fabrication en tenant strictement à jour les documents. Cela permet à l'atelier de réagir immédiatement à toute difficulté rencontrée, à tout défaut décelé dans le cycle de fabrication, depuis la commande client jusqu'à la livraison.

2- Modèle d'analyse et hypothèses :

Le secteur du travail protégé dépend des politiques d'aide, mais aussi des politiques de l'emploi et des économies de marché.

Dans une situation aussi complexe, le domaine de l'action sociale dans lequel les ateliers protégés évoluent n'est pas, malgré la législation existante, assez clairement défini et mériterait peut-être une réflexion plus approfondie¹. L'homme étant un être essentiellement social, nous pouvons nous poser la question des conditions indispensables pour que l'action humaine soit sociale : "L'action humaine est sociale dans la mesure où, du fait de la signification que l'individu ou les individus qui agissent attachent, elle tient compte du comportement des autres et en est affectée dans son cours.

L'action sociale est ici prise dans son sens d'action en société. Ce sens englobe tous les paliers de la vie d'un individu ou d'un groupe, éducatif, culturel ou économique. Dans cette recherche, ce sens est tourné vers l'insertion sociale et professionnelle du handicapé. Pour identifier l'action sociale, trois critères sont à prendre en compte et à rapprocher du champ de cette recherche.

Le premier critère dépend de la façon dont il est tenu compte du comportement, de la présence et de l'existence des autres. L'action menée en direction des travailleurs handicapés tient-elle compte de l'environnement ? Est-elle engagée dans le milieu qui l'entoure et pour quelle finalité ? Connaît-elle ce milieu qui l'entoure ? Pour qu'il y ait action, il faut qu'il y ait interaction afin qu'un équilibre se réalise. Ces interactions sont-elles prises en compte ? Le caractère social de l'action est limité ou inexistant quant nous ne tenons pas compte de la présence de l'autre. Le deuxième critère est lié à la signification que prend l'action par rapport à son environnement. Elle doit avoir un sens pour les autres, être comprise et avoir du

1- Boissonnat Jean., *Le travail dans vingt ans. Rapport de la commission du commissariat général au Plan*. Paris, Edition Odile Jacob, La Documentation française, 1995, p.373.

sens par rapport aux attentes des autres. Quelle signification symbolique a l'atelier pour les travailleurs et les clients ? La communication est-elle positive ou tend-elle à augmenter encore le défaut d'insertion qui prime actuellement ?

Le troisième critère indique quelle conduite des personnes engagées dans cette action doit être influencée par leur perception de l'action des autres, et de leur propre action. Comment les cadres et les clients se comportent-ils face aux travailleurs handicapés ?

L'action humaine est aussi sociale car elle s'inscrit dans une structure réglementaire et normative, une structure collective. Comment l'atelier rentre-t-il dans les règles et comment les contourne-t-il pour remplir sa mission ?

"La sociologie est en effet une science qui recherche une compréhension interprétative de l'action sociale pour arriver par-là à une explication causale de son sens et de ses effets."¹

Ce modèle théorique de l'action sociale est le fondement de l'analyse qui va suivre, il va permettre de construire les trois concepts qui serviront l'étude critique des actions menées.

Pour compléter ce modèle, nous pouvons dire que l'action sociale effectuée en atelier protégé est menée simultanément sur l'individu et sur la collectivité. Il faut tenter de résoudre les difficultés personnelles des travailleurs handicapés accueillis en leur proposant un travail qui soit le plus intéressant possible, et dans lequel ils peuvent à la fois s'épanouir et subvenir à leurs besoins. Pour remplir ces conditions il faut entrer dans la concurrence, liée à la croissance commerciale dans le développement à l'occidental et due au libéralisme sans cesse renforcé par la mondialisation : toujours plus de productivité, toujours plus de profits. Du développement des personnes sur le plan professionnel et cognitif ou même du développement des biens, nous passons ainsi au développement de la compétitivité. Mais aussi, quoique indirectement, les ateliers protégés participent à la résolution des difficultés que la société rencontre dans le domaine de l'emploi et de la réinsertion, en produisant des emplois protégés.

Ces questions ne peuvent rester étrangères aux responsables d'atelier protégé. Elles se situent au coeur du paradoxe. L'insertion passe par le travail et le travail est une "denrée" de plus en plus rare. Il faut réinsérer les travailleurs handicapés les plus performants et en même temps avoir une rentabilité suffisante pour pouvoir se développer.

Former les personnes accueillies à la spécificité des travaux de andés et paradoxalement favoriser leur départ quand elles deviennent rentables, puisque la finalité "théorique" est leur réintégration en milieu ordinaire, constitue une des questions majeures auxquelles se heurtent ces structures. Une analyse permanente du secteur économique et social est indispensable pour conduire le responsable

1- Weber Max. *Théorie of Social Economic Organisation*. Oxford University press. Ed. Free Paperback, 1947, page 88

d'atelier protégé à une meilleure maîtrise de son rôle, pour qu'il ne soit pas un agent passif et consentant d'un système paradoxal, pour qu'il mette en place les outils qui lui permettront de maîtriser son rôle d'agent économique et d'agent d'insertion.

Le paradoxe est lié à l'inconcevable. En effet, est-il réaliste de chercher à "faire de l'insertion" avec les travailleurs handicapés dirigés vers le milieu protégé ? Dans le monde actuel, qui semble s'orienter vers un capitalisme de plus en plus producteur.

d'inégalités, de plus en plus à la recherche de profits rapides au détriment du social, quelle place est réservée aux personnes qui ont des difficultés physiques et intellectuelles ? Le monde du travail est en mutation, la quantité de travaux manuels semble en régression au profit de l'automatisation des tâches. Dans vingt ans, le pourcentage des personnes travaillant manuellement représentera 20% de la population active. Ces facteurs sont à la base du paradoxe. Il est demandé aux entreprises ateliers protégés de faire encore plus que des entreprises ordinaires, en ce qui concerne la formation et la réinsertion, mais sans moyens supplémentaires (financiers et humains).

Pour tenter de résoudre ces paradoxes, il est nécessaire d'envisager des changements dans les méthodes utilisées actuellement. Il nous semble important de lier ces changements à trois concepts qui rassemblent la trilogie sur laquelle les ateliers protégés ont une action : le travail, le handicap et l'insertion¹. L'insertion en milieu ordinaire est un objectif que les ateliers protégés n'arrivent pas à atteindre avec les moyens et les méthodes utilisés actuellement. Des solutions nouvelles, pour tenter d'y parvenir, ne peuvent passer que par le changement des approches, changements qui tiendront compte des concepts retenus. Pour explorer de nouvelles pistes, il conviendra de s'interroger sur la notion d'insertion ou de réinsertion professionnelle et d'envisager la pertinence d'un modèle théorique de l'action sociale intégrant les notions de crise, de paradoxe, d'invisibilité et de changement. Ce modèle d'analyse permettra d'élargir la réflexion sur le travail protégé à son environnement économique et social.

3- La notion d'insertion professionnelle et son caractère paradoxal :

Que veut dire aujourd'hui réinsertion ou insertion professionnelle ?

Etre inséré professionnellement, c'est faire partie intégrante de ce qui est culturellement lié au travail, lié à une profession. Les travailleurs handicapés en atelier protégé ne sont pas, dans ce sens intégrés. L'insertion en milieu ordinaire rajoute la notion de milieu ordinaire de travail. C'est là que se fait la différenciation avec le milieu de travail protégé.

Les travailleurs handicapés qui sont employés dans ces structures sont insérés

1- Boissonnat Jean. Le travail dans vingt ans. Rapport de la commission du commissariat général au Plan, 1995, Edition Odile Jacob. La Documentation Française, p. 373

dans un milieu de travail qui ne correspond pas à l'idée que nous nous faisons du travail "normal".

L'analyse du travail protégé tel qu'il se dessine aujourd'hui montre que cette différence se fait de moins en moins sentir, aussi bien au niveau des travaux effectués qu'au niveau de la qualité de travail et du temps pour le réaliser. Le paradoxe est le suivant : il est demandé de réinsérer les travailleurs handicapés des ateliers protégés vers le milieu ordinaire de travail alors que le nombre de personnes rendues "handicapées" par les difficultés sociales est en évolution significative et que cette société emploie de moins en moins pour une production sans cesse croissante. Les travailleurs handicapés sont souvent des personnes qui n'ont pas suivi de formation et les emplois sans qualification se raréfient. La fonction de production se modifie sensiblement. Or, nous avons vu que les tâches manuelles effectuées par des travailleurs non qualifiés sont en diminution constante. Si ce paradoxe perdure, il n'existe pas de solution, si ce n'est l'accroissement sans fin des structures de travail protégé avec le risque de voir apparaître un sous-prolétariat et l'émergence d'une rupture sociale. Le système est le propre producteur de ses exclus. Il ne peut rompre avec ses populations marginalisées en ne faisant rien pour les intégrer, sans risquer de se trouver confronté à une frange de la population laissée pour compte.

Nous sommes face à un "paradoxe existentiel" comme le nomme Yves Barel. Nous ne pouvons qu'être en accord avec la notion de réinsertion et en désaccord avec celle qui se mène actuellement en faveur des personnes handicapées, compte tenu de son échec⁴.

La rigueur de notre système social, par ses lois et ses contraintes, fait que celui-ci est en retard sur l'évolution des besoins des acteurs de terrain et souvent en conflit avec les solutions proposées pour répondre aux problèmes qui apparaissent. Il suffit pour s'en approcher, de prendre conscience des lenteurs et des lourdeurs administratives quand il y a besoin de créer une structure innovante, dont le fonctionnement n'est pas parfaitement décrit dans les textes de référence. Il y a alors apparition de "fonctionnements invisibles", qui vont tenter d'apporter des solutions, auxquelles le système en place va s'adapter. Ces solutions sont souvent le fait d'associations qui vivent au quotidien les difficultés et doivent, par leurs réflexions et leurs actions trouver les moyens de fonctionner en cohérence avec leurs objectifs.

Mettre à jour des solutions est leur but. Leur survie et celle de leurs membres est l'enjeu principal.

Le paradoxe :

Le paradoxe est défini comme quelque chose de contraire à l'opinion commune, quelque chose de bizarre, d'inconcevable, d'incompréhensible, qui heurte la raison, le bon sens, la logique, mais qui doit se résoudre en changeant de point de vue. Pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées, la crise engendre deux paradoxes :

Comment réinsérer professionnellement une personne qui a été stigmatisée

par le handicap que la société lui reconnaît, alors que la rentabilité est le maître mot des entreprises et que le handicap est souvent synonyme de moindre rendement et d'absentéisme ?

Comment réinsérer une personne handicapée alors que nombre de valides, mieux formés et mieux portants, sont aussi demandeurs d'emploi ?

Le handicapé est au centre du paradoxe. Cependant des indicateurs permettent de voir comment réduire le premier paradoxe afin qu'il n'aboutisse pas à un blocage du fonctionnement remettant en cause le fondement même de l'action de réinsertion.

Ces indicateurs sont les suivants :

4 Barel Yves, *Le paradoxe et le système. Essai sur le fantastique social*, Presses

Universitaires de Grenoble.

En premier lieu, ce sont la place du commercial et la place du social dans les structures d'atelier protégé, la constitution des équipes encadrantes, la répartition des budgets dans chacun des secteurs et l'utilisation de ceux-ci (chacun ne donne pas le même sens et les mêmes moyens à l'effort de réinsertion).

En deuxième lieu, ce sont les textes de loi existants sur les ateliers protégés et la façon dont ils sont applicables et appliqués.

En troisième lieu, il s'agit de la place et du type de formations effectuées dans les ateliers protégés.

Puis enfin, le rôle de l'aide de l'Etat au niveau des budgets des ateliers. Quelle est la place laissée, par le biais de cette aide, à la réinsertion ?

La réinsertion représente un coût financier, est-il pris en compte par l'Etat ? Il est impensable que ce coût rejaillisse sur la production.

Le deuxième paradoxe est lié aux coûts horaires que les ateliers pratiquent. La qualité du travail est identique à celle du milieu ordinaire, les délais sont tenus, la spécificité du travail augmente. Les ateliers protégés deviennent des concurrents pour des entreprises de sous-traitance du milieu ordinaire.

- Dans une certaine mesure, en prenant du travail qui pourrait être effectué par des entreprises du milieu ordinaire, les ateliers protégés participent à la raréfaction du travail dans ce milieu et à l'augmentation du chômage. Le chômage, est un facteur de désocialisation et producteur de "handicap social". Nous retrouvons alors ce nouveau type de handicapés dans les ateliers protégés, après qu'ils aient été ainsi qualifiés par la COTOREP. La boucle est bouclée.

L'invisibilité :

Est invisible, au niveau d'une action, ce qui n'a pas de sens établi, ce qui se fait en dehors des cadres prévus par la loi, tout en ne tombant pas dans l'illégalité. A tout moment, une stratégie mise en place pour tenter de résoudre des problèmes nouvellement identifiés dans le domaine de la réinsertion, peut devenir une stratégie reprise au compte de l'Etat. Dans la nécessité d'agir et de produire du sens,

les acteurs de l'insertion mettent en place des actions qui ne sont pas répertoriées historiquement. Elles ne le seront que lorsque l'action entreprise aura produit ses effets et sera reconnue comme légitime.

Nous pouvons inclure dans cette notion toutes les actions qui n'ont pas de sens institutionnel, lorsque le législateur n'a pas encore pris en compte ce qui se fait de façon spontanée devant l'urgence d'une situation et qui ne peut être résolue par des moyens traditionnels.

Ce qui n'a pas encore de sens est invisible socialement, ce n'est pas pour cela que ce qui ne prend pas sens n'est pas positif. Les indicateurs qui permettront de "clarifier l'invisible" partent des questions suivantes :

En premier lieu, où en est l'évolution de la notion de handicap ? (n'ayant pas encore de sens par rapport à celui utilisé par les institutions).

Ensuite quelle est l'évolution de la notion de travail ? Actuellement le travail est considéré comme un moyen d'épanouissement et de réalisation personnelle.

Cette perception du travail n'est pas ancienne, elle date de 200 ans environ. Il est normal qu'elle continue d'évoluer. Qu'en sera-t-il demain ? Nous pouvons distinguer, au niveau de l'individu, trois grandes fonctions du travail :

La production, l'acquisition de richesse, la reconnaissance sociale. Sur le plan de la société, s'y ajoute une fonction de "lien social". Ces points connaissent des transformations qui ne sont pas encore reconnues et qui sont à prendre en compte lorsque nous parlons de la réinsertion des personnes handicapées.

Enfin qu'est-il demandé aux ateliers protégés et quelle est la réalité des moyens mis en place ? Quelles stratégies inventent-ils pour essayer de continuer à faire de la réinsertion malgré les difficultés décrites antérieurement ?

Ces trois indicateurs permettront d'éclairer le lien entre l'évolution de la notion de handicap, l'évolution de la notion de travail et la place des ateliers protégés dans ce domaine. Y a-t-il une logique d'évolution qui se ferait en parallèle et qui tendrait à obliger les associations et les travailleurs sociaux, à développer des actions qui vont dans le sens de l'invisibilité ? L'acteur de l'insertion, travailleur social et entrepreneur en même temps doit continuer à se poser des questions et chercher des réponses aux problèmes qu'il rencontre, sinon le risque serait d'aboutir à une rupture de transmission entre le secteur social et le secteur économique ou la prise de pouvoir de l'un sur l'autre. Rester dans l'état de fonctionnement actuel des entreprises de travail protégé, signifie l'acquiescement de ce statu quo. C'est se confondre dans le paradoxe de la réinsertion désirée et rejetée en même temps.

Cette recherche devrait permettre de situer ces indicateurs dans l'analyse politique, stratégique et économique de la situation de l'emploi et de la législation en cours ; dans l'analyse des réponses des managers d'ateliers, des médecins et des psychologues de la COTOREP ; ainsi que dans les propositions d'évolution des associations.

Tous les indicateurs qui relèvent de la crise, des paradoxes et de l'invisibilité seront ainsi analysés. Par exemple, nous n'utilisons pas encore le terme de handicap

social, nous disons pudiquement "autre chose", alors que dans la réalité cette stigmatisation d'une nouvelle frange de la population est réelle.

4- L'hypothèse d'un montage à double fonctionnement :

La problématique se situe au niveau du paradoxe lié à l'insertion des travailleurs handicapés des ateliers protégés dans le cadre économique et social. Quel est le sens de la réinsertion dont sont chargés les ateliers protégés compte tenu des moyens qui leur sont accordés ? Une structure conçue à partir d'un objectif et d'un projet précis, ne perd-elle pas sa raison d'être si ceux-ci sont impossibles à atteindre, quelles qu'en soient les causes ? Luttant alors pour sa survie, ne risque-t-elle pas de devenir une entité en soi, se développant pour elle-même ? Pour éviter de tomber dans cet excès et de dissoudre son identité, la structure doit trouver une réponse adaptée à la complexité du contexte.

Compte tenu de l'approche conceptuelle développée ci-dessus, notre hypothèse de travail est d'envisager la pertinence d'un dédoublement de l'atelier protégé de manière à répondre à son besoin d'évolution technique et son besoin de rentabilité et à être conforme à son objectif de formation et de réinsertion professionnelle.

La partie de l'atelier protégé qui correspond à une activité d'entreprise dite "normale", à condition que cette activité soit rentable, pourrait se transformer en une entreprise ordinaire qui permettrait aux travailleurs handicapés qui en ont les compétences de retrouver un statut de travailleur en milieu ordinaire. Cette entreprise deviendrait un sous-traitant de l'atelier protégé. Cette solution permettrait à l'atelier protégé de garder les clients qu'il a réussi à fidéliser. Il pourrait alors continuer sa mission de formation auprès d'autres travailleurs handicapés. Ainsi serait créé un lieu d'insertion collectif adapté, au lieu de mener des insertions individuelles au coup par coup qui se soldent souvent par des échecs ou des diminutions de qualification.

I'l s'agira de rechercher un nouvel équilibre entre la dépendance et l'indépendance des structures de travail protégé. Y parvenir implique de retrouver une fonction sociale de formation, d'aide à la réinsertion et de mise au travail pour des personnes dont le handicap ne permet pas la réinsertion.

Bibliographie :

- Boureille B., Normand W., Institut européen d'études supérieures sanitaires et sociales, IEESSE, Association de parents d'enfants inadaptés de Saint-Amand Montrond, *Essai d'analyse des stratégies des établissements face à la loi de 1987 exemple de la Loire*, Economie et handicap.
- Duchamp J., Vallet O., Chenevas J.L, Insertion sociale et professionnelle de jeunes sortis d'un établissement de formation, *Bulletin des établissements médico-éducatifs*, 1991.
- Durand J., Une contribution américaine sur l'emploi des personnes avec un handicap, *Insertion et travail adapté*, 1993.

- Greffe X., *Le développement local*, Bibliothèque des territoires, L'aube datar, 2002.
- Lipietz A., La société en sablier, la partage du travail contre la déchirure sociale/1998 : l'audace après l'enlèvement ?, La Découverte, 1998.
- Méda D., *Le partage du travail*, Documentation française, 1997.
- Méda D. et Schor J., *Le travail : une révolution à venir*, 1001 nuits, 1997.
- Rassouw D., Fédération des associations gestionnaires et d'établissements de réadaptation pour handicapés FAGERH, *L'expérience de EDF-GDF, DEF1. H : action modèle*, 1992.
- Rifkin J., *La fin du travail*, La Découverte, poche, 1997.
- Robin J., Quand le travail quitte la société post-industrielle, le travail à l'épreuve des transformations socio-culturelles, GRIT Editeur, 1997.
- Sadigh E., Plein-Emploi, Chômage : synthèse, critiques et propositions, Questions contemporaines, L'Harmattan, 2003.
- Senett R., *Le travail sans qualité, les conséquences humaines de la flexibilité*, Albin Michel, 2000.
- Théveniaut-Muller M., *Le développement local : une réponse politique à la mondialisation*, Sociologie économique, Desclée de Brouwer, 1999.
- Videla-Haidik M., Modélisation du processus de décision dans les organisations à production économique et sociale : Les Centres d'Aide par le Travail, Thèse en Sciences de Gestion présentée pour le doctorat de l'Université BORDEAUX I, 1992.
- Villeval M.C., *Politique sociale et emploi : le milieu protégé d'emploi des handicapés*, Thèse en Sciences Economiques présentée pour le doctorat du troisième cycle, Nanterre, Université de PARIS X, 1983.

Ouvrages et documents divers :

Document du CAT du Bois Colombes