



ANRH

CRÉATEURS
D'EMPLOIS
À VALEUR HUMAINE
AJOUTÉE

Inclure par le travail

**Rapport d'étude complet
de la première mesure
d'impact social
de l'ANRH**

En partenariat avec

RYDGE
CONSEIL

2026

Table des matières

Pourquoi mesurer l'impact social de l'ANRH ?	1
Méthodologie	2
Dans quelles mesures le modèle ANRH contribue-t-il à l'employabilité des personnes qu'elle accompagne ?	5
Question 1 : Dans quelles mesures l'accompagnement spécifique de l'ANRH de ses collaborateurs vivant avec un handicap permet-il de compenser les conséquences du handicap pour favoriser leur employabilité ?	11
Q.1.1 Dans quelles mesures l'encadrement, le management de proximité permet-il de compenser les conséquences du handicap pour améliorer leur employabilité ?	11
Un développement significatif des compétences professionnelles soutenu par l'encadrement de proximité, tempéré par des trajectoires individualisées aux effets inégaux	11
#1. Disponibilité de l'encadrement et temps dédié à la montée en compétence	12
#2. Une pédagogie adaptée : montrer, répéter, reformuler, sécuriser	12
#3. Une montée en compétences qui peut être limitée par des facteurs individuels et opérationnels	14
Une progression en autonomie portée par la confiance managériale, dont les effets positifs doivent être consolidés par une attention aux équilibres collectifs et à la juste distance managériale	15
#4. La confiance managériale : point de départ de l'autonomie	16
#5. Un cadre sécurisant et une progression accompagnée	17
#6. Les responsabilités confiées comme levier d'autonomisation	18
#7. Des tensions possibles autour des nouvelles responsabilités	18
#8. Le risque d'un cadre surprotecteur	19
Un sentiment d'égale considération assurée par l'encadrement de proximité, une adaptation des conditions de travail et une sécurisation, vecteur de révélation des capacités et de l'employabilité	19
#9. Compenser les effets du handicap par des aménagements concrets	20
#10. Les aménagements matériels et ergonomiques	21
#11. Les aménagements organisationnels (les plus fréquents et les plus discrets)	22
#12. Les aménagements opérationnels : répartition du travail, gestes, missions	23
#13. Les aménagements relationnels et managériaux	24
#14. La reconnaissance du travail par l'encadrement comme moteur de professionnalisation	25
Une maîtrise des codes professionnels limitée à un socle propre à l'Entreprise adaptée/ESAT qui constitue une intégration partielle des codes professionnels	26

#15. Une transmission quotidienne, par l'encadrement de proximité, qui favorise l'intégration des codes de l'entreprise	27
#16. Un environnement plus souple que l'entreprise classique qui peut freiner l'intégration des codes.....	27
Un rôle déterminant de l'encadrement de proximité dans le bien-être au travail, exercé conjointement avec l'accompagnement médico-psycho-social à travers une fonction de médiation, d'écoute et de régulation sociale	28
#17. L'encadrement comme médiateur principal.....	29
#18. Un relais médico-psycho-social nécessaire et sollicité.....	29
Conclusion intermédiaire : Un encadrement de proximité levier majeur de compensation du handicap, créateur des conditions qui rendent le travail possible et durable au sein de l'ANRH	31
Q.1.2 Dans quelles mesures l'accompagnement médico-social et professionnel permet-il de compenser les conséquences du handicap pour améliorer leur employabilité ?	33
Le bien-être des personnes accompagnées s'améliore nettement grâce au soutien médico-psycho-social.....	33
#19. Une fonction de médiation essentielle, en coordination avec le management de proximité	34
#20. Un soutien psychologique qui réduit le stress et l'anxiété	34
#21. Un accompagnement transversal des problématiques personnelles.....	35
#22. Une présence et une disponibilité qui sécurisent	35
Question 1.3 : Dans quelle mesure les fonctions supports formation, qualité, communication, direction des établissements...) contribuent-elles à compenser les conséquences du handicap pour améliorer l'employabilité ?	37
Une politique active de valorisation qui renforce la fierté professionnelle.....	37
#23. La valorisation institutionnelle renforce directement la fierté professionnelle et personnelle.....	37
#24. Le relais des réussites contribue à transformer le regard des personnes accompagnées sur leurs propres compétences	38
Un dispositif de formation consolidé et accessible en complément de l'apprentissage terrain	38
#25. Des formations socles qui permettent une remise à niveau essentielle	39
#26. Les formations théoriques permettent l'apprentissage de compétences transférables adaptées au milieu de travail de l'ESAT / entreprise adaptée	39
#27. Des formations qui matérialisent la montée en compétences professionnelle	40
Au-delà de sa fonction d'employeur, l'ANRH stabilise la vie personnelle	40
#28. Une stabilisation émotionnelle et psychologique indispensable pour travailler	41
#29. L'emploi comme facteur essentiel trouver sa place dans la société.....	42
#30. Une sécurisation matérielle et administrative	42
Une espace de socialisation pour les personnes accompagnées.....	43

#31. Les temps collectifs créent des opportunités de rencontre et élargissent les cercles sociaux	44
#32. Les liens renforcés par les temps collectifs et festifs améliorent l’ambiance de travail et le sentiment d’appartenance	44
#33. Des limites importantes dans la participation et la cohésion	44
Conclusion intermédiaire : Le cadre ANRH valorise, professionnalise et stabilise	46
Q.2.1 Dans quelles mesures les entreprises clientes de l’ANRH contribuent-elles au développement des compétences techniques ?	47
Les prestations réalisées pour les clients permettent la montée en compétences réelle et pratique	47
#34. Les exigences clients développent l’expertise et la posture professionnelle	48
#35. Les prestations clients déclenchent l’acquisition de nouvelles compétences et de formation.....	48
#36. Les prestations sur la durée et le renouvellement de celles-ci permettent de consolider un réel savoir-faire technique	49
Les activités à forte valeur ajoutée sont un puissant moteur de sentiment d’utilité, de valorisation personnelle et de montée en compétences.	49
#37. La complexité technique comme un facteur de valorisation	50
#38. Les activités prestigieuses ou visibles accroissent l’engagement et la volonté de progresser.....	51
Les retours des entreprises clientes jouent un rôle déterminant dans la fierté professionnelle des personnes accompagnées.	52
#39. Les retours clients comme une reconnaissance des compétences qui renforce la projection dans une identité professionnelle « classique »	52
#40. Les retours clients sont visibles et partagés.....	53
Conclusion intermédiaire – Réponse à la sous question évaluative Q2.1: Apprendre par le réel : l’apport structurant des prestations clients.....	54
Q.2.2 Dans quelles mesures les entreprises clientes de l’ANRH contribuent-elles à l’adaptation / réadaptation au monde du travail des collaborateurs de l’ANRH ?.....	56
Les missions pour les clients — notamment celles réalisées en prestation externe — sont un levier majeur d’intégration des codes professionnels.	56
#41. Les prestations externes renforcent la tenue professionnelle et la posture	57
#42. Le travail chez le client améliore la communication professionnelle	57
#43. Les personnes accompagnées intègrent mieux les codes lorsqu’ils souhaitent « représenter l’ANRH »	58
#44. Toutes les personnes accompagnées n’intègrent pas les codes à la même vitesse : les missions clients ne conviennent pas à tous	58
#45. Le cadre adapté / ESAT reste plus souple que le milieu ordinaire, créant parfois des “allers-retours” dans les comportements	58

Un impact positif mais limité sur la projection vers le milieu ordinaire	58
#46. Les missions clients suscitent une curiosité professionnelle	60
#47. Les missions transforment la perception des capacités.....	60
Conclusion intermédiaire - Apprendre par le réel : l'apport structurant des prestations clients.....	61
Synthèse :	62
Annexes :	63

Pourquoi mesurer l'impact social de l'ANRH ?

L'ANRH porte depuis plus de 70 ans une mission singulière : permettre à des personnes en situation de handicap d'accéder à une activité professionnelle, de développer leurs compétences et de construire des parcours de vie stables et dignes. Dans un contexte où les attentes des salariés, des clients, des partenaires institutionnels et de la société évoluent rapidement, il devient essentiel de **démontrer**, mais aussi **d'objectiver** ce que produit réellement notre modèle singulier d'accompagnement.

C'est dans cette perspective que l'ANRH s'est engagée dans une **démarche d'évaluation d'impact social**, avec l'accompagnement méthodologique de RYDGE Conseil.

L'objectif n'est pas simplement de "rendre compte", mais de **mettre en lumière la valeur générée par notre organisation. L'objectif de cette première démarche d'évaluation s'est priorisée sur les effets, changements que génèrent l'ANRH pour les personnes que nous accompagnons, et de comprendre comment ces effets se produisent.** L'impact devient alors une véritable **boussole stratégique**, qui permet à la fois d'affirmer notre identité, de valoriser nos pratiques et d'orienter nos choix futurs.

Cette démarche s'inscrit dans la continuité du projet associatif et complète nos outils existants (baromètre QVcT, enquêtes internes, rapports d'activité,...) en portant un regard plus large sur les **changements vécus par les personnes accompagnées¹** : progression professionnelle, stabilité personnelle, cohésion sociale, sentiment d'utilité, autonomie, intégration des codes du travail, ... L'enjeu est double : **La preuve**, en démontrant la pertinence et l'efficacité de notre modèle, et **l'amélioration**, en identifiant les leviers à renforcer pour augmenter notre impact.

Pour garantir la robustesse de cette démarche, nous avons mobilisé huit établissements pilotes, mené une large campagne d'entretiens individuels et de focus groups, diffusé des questionnaires quantitatifs et analysé nos données existantes. Ce travail collectif associant encadrants, collaborateurs, équipes médico-sociales, fonctions supports, direction opérationnelle et COMEX révèle les ressorts profonds de notre modèle ANRH.

À travers cette évaluation, nous souhaitons démontrer que l'employabilité ne dépend pas seulement des savoir-faire techniques, mais d'un ensemble d'effets complémentaires produits par notre modèle : un encadrement de proximité, un accompagnement médico-psycho-social intégré, des fonctions supports structurantes, et des entreprises clientes réelles et exigeantes.

C'est l'articulation de ces **quatre piliers** qui fait la singularité et la force de l'ANRH.

Ce rapport synthétise les résultats de cette démarche, et met en évidence les **huit effets clés** à travers lesquels l'ANRH améliore durablement l'employabilité des personnes en situation de handicap.

Il constitue un outil de décision, de pilotage et de communication.

¹ Le terme « personnes accompagnées » est utilisé dans le cadre de cette étude pour désigner l'ensemble des personnes en situation de handicap que nous accompagnons à l'ANRH

Méthodologie

Pour réaliser cette première démarche d'évaluation d'impact social, l'ANRH a été accompagnée par une équipe spécialisée dans l'évaluation d'impact de RYDGE Conseil.. Cet accompagnement nous a apporté une **méthode rigoureuse, issue des travaux académiques et de la littérature scientifique**, que nous avons ensuite **adaptée à la réalité de l'ANRH**, à nos publics et à nos activités.

L'objectif était de disposer d'un cadre méthodologique fiable et crédible, tout en conservant la capacité d'intégrer les spécificités de notre modèle : diversité des handicaps, pluralité des dispositifs, rôle de l'encadrement, prestations clients, missions médico-psycho-sociales,...

La méthode retenue repose sur une approche structurée et progressive, en quatre grandes étapes, chacune donnant lieu à des livrables et à des ateliers partagés avec les équipes. **L'intégralité des productions intermédiaires (référentiel d'évaluation, outils de collecte, grilles d'entretien, cartographie des parties prenantes, ...) est disponible en annexe.**

1. Cadrage et lancement : définir le besoin et le périmètre de l'évaluation

Cette première étape a permis de **poser les fondations de la démarche**, en clarifiant la mission sociale de l'ANRH, les enjeux stratégiques associés et les attentes vis-à-vis de l'impact social. Elle s'est appuyée sur :

- Une réunion de lancement et de sensibilisation aux concepts d'impact social
- L'analyse documentaire (rapports d'activité, baromètres QVT, documents internes)
- La définition du champ d'étude : **l'employabilité des personnes en situation de handicap accompagnées par l'ANRH**
- La structuration de la gouvernance : comité de pilotage, référents établissements, coordination interne

Cette phase a abouti à la formulation de la **question évaluative centrale** :

Dans quelle mesure le modèle ANRH contribue-t-il à l'employabilité des personnes qu'elle accompagne ?

2. Modélisation des impacts : clarifier ce que l'on cherche à mesurer

La deuxième étape a consisté à rendre explicite la logique d'impact de l'ANRH, grâce à :

- Une **cartographie des réalisations et des impacts** construite avec des représentants de chaque fonction (encadrement de proximité, équipe formation, équipe ressources humaines, équipe psycho-sociale, entreprises clientes...)
- L'identification des **parties prenantes**
- La formulation des **effets attendus**, intermédiaires et finaux (compétences, autonomie, stabilité personnelle, intégration des codes...)
- Le choix des **indicateurs quantitatifs et qualitatifs** pertinents (formation, QVT, progression professionnelle, sorties positives, trajectoires individuelles)

- La construction de la **méthode de collecte** : création des guides d'entretien individuels et collectifs

Cette phase a permis de construire un **référentiel d'évaluation sur mesure**, adapté aux spécificités du secteur adapté et aux pratiques réelles de l'ANRH.

Ce référentiel est également fourni en annexe.

3. Collecte des données : enquêtes, entretiens et analyses internes

La troisième étape a consisté à **collecter les données nécessaires à la mesure**, en combinant plusieurs méthodes :

- **Des entretiens qualitatifs** avec des personnes accompagnées : **70 entretiens individuels réalisés²**
- **Des focus groups** pour recueillir les visions des encadrants de proximité sur les établissements pilotes : **15 encadrants interrogés**
- **L'analyse des données internes existantes** : baromètre QVcT, formations, bilans sociaux, accompagnements sociaux, prestations clients...

Cette pluralité de sources a permis de croiser les regards, d'éviter les biais et de recueillir une vision à la fois chiffrée et incarnée des effets produits par le modèle ANRH.

4. Analyse et interprétation : donner du sens aux résultats

La dernière étape a consisté à analyser les données collectées, en les confrontant au référentiel d'évaluation.

Cette analyse a permis :

- D'identifier les **effets réellement produits**, leur intensité et leur fréquence
- De croiser les résultats entre établissements, profils et dispositifs
- De mettre en lumière les **leviers clés** du modèle ANRH (encadrement, clients, fonctions supports, médico-psycho-social)
- De comprendre les **conditions de réussite** et les **points de vigilance**

Cette phase s'est conclue par la rédaction du **rapport d'impact social**.

Limites et biais de l'étude

Plusieurs limites méthodologiques doivent être prises en compte dans l'interprétation des résultats.

Limites liées à l'approche méthodologique.

La démarche s'appuie sur une approche par la théorie du changement, qui repose sur une représentation structurée et relativement linéaire des liens entre actions, effets intermédiaires et impacts. Cette approche peut conduire à simplifier certains phénomènes sociaux complexes. Par ailleurs, l'absence de dispositif permettant d'isoler l'effet propre de l'intervention limite la capacité à attribuer de manière certaine les changements observés à l'action étudiée.

² Le détail du panel interrogé est disponible en annexe

Limites liées au périmètre de l'étude.

L'analyse repose sur un échantillon de six établissements. Bien que permettant une analyse qualitative approfondie, ce périmètre restreint limite la portée des conclusions et ne permet pas une généralisation directe à l'ensemble de la population concernée.

Limites liées à la collecte des données.

Une partie importante des données repose sur la parole des bénéficiaires, ce qui introduit une dimension subjective dans l'analyse. Par ailleurs, la collecte ayant été réalisée par des personnes internes à l'ANRH, certains biais potentiels (biais de sélection, variation dans l'expression des opinions) ne peuvent être totalement exclus. Ce choix méthodologique visait toutefois à faciliter la prise de parole des bénéficiaires et à optimiser les ressources mobilisées dans le cadre de l'étude.

Afin de compléter ces éléments, des ateliers ont été menés avec les encadrants afin d'apporter un éclairage complémentaire sur la matérialisation de certains effets et sur les mécanismes sous-jacents.

Limites temporelles et contextuelles.

Enfin, les résultats doivent être interprétés au regard du contexte socio-économique et institutionnel dans lequel l'étude a été conduite. Les effets observés sont susceptibles d'évoluer dans le temps en fonction des transformations de ce contexte.

Dans quelles mesures le modèle ANRH contribue-t-il à l'employabilité des personnes qu'elle accompagne ?

Qui accompagne-t-on ?

Chaque année, l'ANRH accompagne plus de 2400 collaborateurs, dont 78% en situation de handicap **(1890 bénéficiaires en situation de handicap)**.

Nos collaborateurs – usagers et salariés - sont nos bénéficiaires. Ce sont des travailleurs adultes en situation de handicap, **dont 86% sont en CDI**. 15 % ont moins de 35 ans en début de carrière et 33 % ont plus de 55 ans, témoignant de parcours longs ou reconstruits. Il y a une répartition hommes-femmes équilibrée (46 % / 54 %), à tous les âges et niveaux d'ancienneté.

Toutes les formes de handicap, visibles ou invisibles, physiques et/ou psychiques et/ou cognitifs, sont représentées, à tous les niveaux de l'organisation. La majorité des collaborateurs est recrutée avec **peu ou pas de qualification initiale**. Ils sont alors essentiellement intégrés sur des métiers d'opérateurs (72 %). Un quart des effectifs a évolué dans la hiérarchie ou exerce une fonction d'encadrement. Des trajectoires marquées par la reconstruction professionnelle

Plus d'un collaborateur sur deux a moins de cinq ans d'ancienneté. Plus d'un tiers des collaborateurs sont présents depuis plus de dix ans à l'ANRH. Il s'agit souvent d'une entrée ou d'un retour dans l'emploi après des ruptures de parcours.

Le modèle ANRH :

La mesure d'impact met en évidence, de manière convergente et documentée, que **le modèle ANRH constitue un levier majeur d'employabilité** pour les personnes en situation de handicap qu'elle accompagne. L'impact produit repose sur un modèle global et intégré, articulant cinq piliers structurants : **l'encadrement de proximité très présent, l'accompagnement médico-psycho-social intégré, de la formation et une culture inclusive du handicap, une organisation adaptée du travail** et la réalisation de prestations réelles pour des **entreprises clientes réelles et exigeantes**.

Chacun de ces piliers contribue à un aspect essentiel de l'employabilité (compétences, autonomie, stabilité, codes professionnels, confiance, socialisation) et c'est **l'articulation cohérente de ces composantes** qui rend possible des transformations profondes et durables.

1. L'encadrement de proximité³ : un moteur central de professionnalisation et de sécurisation

L'encadrement de proximité est le pilier fondateur de l'employabilité produite à l'ANRH. Les encadrants transmettent les compétences techniques et transversales par une pédagogie

³ L'encadrement de proximité est le terme utilisé dans ce rapport pour désigner les encadrants, managers directs N+1 ou N+2 des collaborateurs. Ils représentent le premier niveau de management hiérarchique.

adaptée (montrer, répéter, reformuler, sécuriser), consacrant entre **20 % et 50 %** de leur temps à la formation opérationnelle.

L'analyse montre notamment que :

- **95 %** des personnes accompagnées interrogées déclarent avoir progressé depuis leur arrivée ;
- La progression moyenne est de **+2 niveaux** sur une échelle de 1 à 4 ;
- Près de **25 %** des personnes accompagnées des sites pilotes ont accédé à des rôles avec davantage de responsabilités ;
- L'encadrement joue également un rôle déterminant dans l'intégration des codes professionnels, la régulation sociale, la réduction du stress et la stabilisation émotionnelle.

Ainsi, l'encadrement de proximité **crée les conditions de possibilité de maintien et de progression en emploi**, en sécurisant les situations individuelles, en adaptant le travail au handicap et en soutenant la progression technique, sociale et comportementale. Il compense les conséquences du handicap, sécurise le quotidien, structure les apprentissages et rend possible la montée en compétences de publics parfois très éloignés de l'emploi.

2. L'accompagnement médico-psycho-social et professionnel : stabiliser la vie personnelle, une condition préalable à l'employabilité

A l'ANRH, nous sommes convaincus que l'employabilité ne se construit que si les personnes disposent d'une stabilité personnelle et émotionnelle suffisante.

Le dispositif médico-psycho-social intégré à l'ANRH permet précisément de lever les freins périphériques (logement, dettes, démarches administratives, santé mentale, ruptures familiales) qui impactent fortement l'accès, le maintien et la progression dans l'emploi.

L'année 2025 illustre cette dynamique :

- **680 personnes accompagnées par les équipes médico-sociales,**
- **2670 sollicitations traitées,**
- **95 %** des orientations vers l'accompagnement médico-psycho-social initiées par un encadrant,
- **15 psychologues et 14 assistants sociaux** mobilisés.

L'action conjointe de l'encadrement de proximité dans la détection et de l'accompagnement médico-psycho-social dans la prise en charge assure une **stabilisation émotionnelle, matérielle et administrative**, qui renforce la capacité des personnes accompagnées à apprendre, à travailler régulièrement, à s'inscrire dans un collectif et à monter en compétences.

Ce soutien constitue un **pilier invisible mais déterminant de l'employabilité durable**.

3. La formation et la culture inclusive du handicap : valoriser, professionnaliser et stabiliser pour renforcer les parcours

Les fonctions supports (notamment les pôles/directions formation, RH, communication, directions d'établissement) structurent le cadre professionnel, créent de la reconnaissance et permettent la consolidation des apprentissages.

Elles jouent un rôle décisif dans :

- La **professionnalisation** (1 314 salariés formés, 26 602 heures, 73,5 % d'utilité déclarée) : Les formations socles remettent à niveau des personnes aux parcours fragilisés, tandis que les formations techniques et transversales consolident un socle professionnel indispensable. ;
- La **valorisation** (près de 50 publications par an) qui renforce la fierté et l'estime de soi. Les actions de communication donnent de la visibilité aux réussites et légitiment la progression, favorisant projection, confiance et engagement. ;
- La **cohésion sociale** (3 à 4 événements collectifs par an par établissement, 80 % de participation) qui permet de renforcer le sentiment d'appartenance et la motivation.

4. Une organisation adaptée du travail : la mise en place des conditions nécessaires pour la réalisation de chacun

L'ANRH n'a pas de cadre unique de travail mais met en place un ajustement permanent pour s'adapter aux capacités de chacun, en aménageant les méthodes, les tâches, les rythmes et les conditions de travail afin de permettre à tous d'exercer une activité professionnelle réelle dans les meilleures conditions :

- **20% d'effectifs supplémentaires par rapport à une entreprise classique, afin de compenser les effets du handicap**
- **Une**

5. Les entreprises clientes : apprendre par le réel, intégrer les codes et se professionnaliser

Les prestations confiées par les clients constituent un levier unique et structurant d'employabilité :

- **100 %** des personnes accompagnées travaillent sur des prestations réelles au service de clients (entreprises et organisations) du secteur classique ;
- **34 %** des heures de production se déroulent directement sur site client.

Ces missions permettent l'apprentissage « par le réel », confrontent les personnes accompagnées à des exigences techniques fortes, accélèrent l'intégration des codes professionnels (ponctualité, rigueur, communication) et nourrissent la fierté, l'expertise et l'engagement.

Les missions clients constituent le **contexte le plus formateur** pour la montée en compétences techniques et comportementales.

Elles favorisent également l'ouverture au milieu ordinaire : l'exposition élargit les horizons et nourrit la confiance.

La mobilisation des financements au service du modèle ANRH :

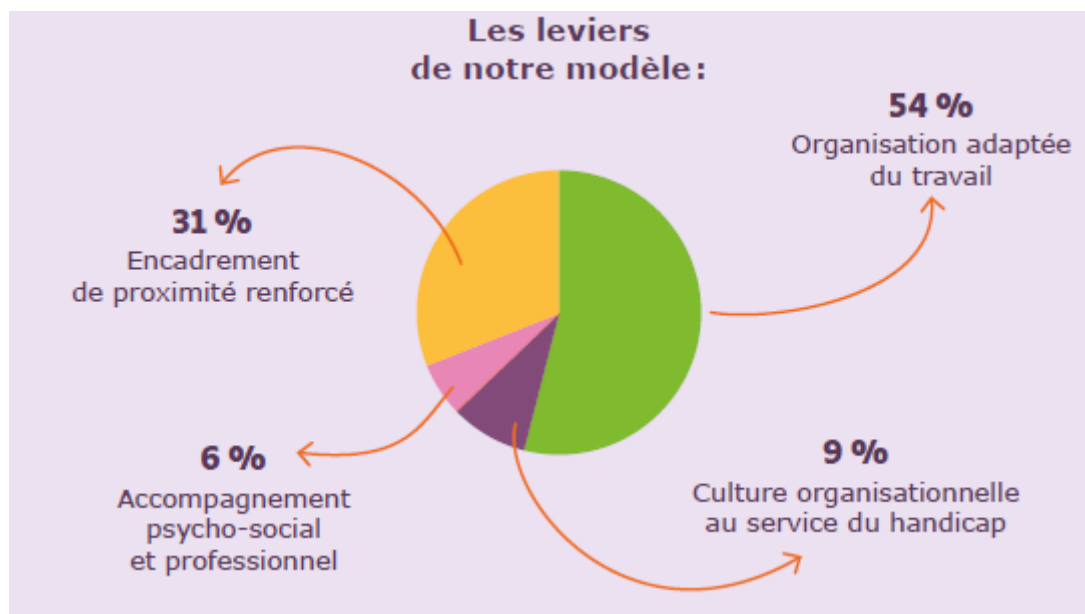
Dans le cadre de notre mesure d'impact, nous avons souhaité illustrer l'utilisation des financements, en particulier les financements publics, pour notre mission sociale (cf schéma ci-dessous).

Un modèle reposant sur un financement mixte

Le modèle économique de l'ANRH repose sur un financement mixte, combinant à la fois des ressources issues de l'activité économique (Le CA représente 61% des revenus de l'ANRH en 2025) et des financements publics (39% en 2025).

Ainsi, une part majoritaire des ressources provient du chiffre d'affaires, généré par la réalisation de prestations pour des entreprises clientes⁴.

Dès lors, le graphique se concentre uniquement sur la manière dont les ressources sont réinvesties dans les piliers du modèle social, et non sur leur origine.



Une allocation des ressources directement orientée vers l'impact

Le schéma ci-dessus présente la répartition des ressources consacrées aux différents leviers structurant l'employabilité des personnes accompagnées.

Il met en évidence que les financements mobilisés sont pleinement orientés vers la mise en œuvre de la mission sociale, en soutenant de manière complémentaire :

- L'encadrement de proximité renforcé,
- L'accompagnement médico-psycho-social,
- Une culture organisationnelle au service du handicap,
- Et une organisation adaptée du travail.

⁴ Ce positionnement explique que le levier « entreprises clientes », pourtant central dans la production d'impact, n'apparaisse pas dans le schéma ci-dessous : celui-ci ne porte pas sur les sources de financement, mais sur l'utilisation des financements mobilisés pour soutenir l'employabilité.

Méthodologie de construction du schéma

Le graphique repose sur une analyse des principaux postes de mobilisation de ressources contribuant directement à l'employabilité. La répartition proposée a été construite en agrégeant plusieurs catégories de moyens opérationnels, afin de refléter la réalité du fonctionnement du modèle :

- Les moyens d'encadrement de proximité renforcé intègrent à la **fois les sur-effectifs d'encadrement** (+43% par rapport à une entreprise du secteur ordinaire qui est en moyenne, tous secteurs d'activité confondu à 1 encadrant pour 13 opérateurs, quand à l'ANRH nous sommes en moyenne à 1 encadrant pour 8 opérateurs) et **la part du temps total passé par les encadrants sur l'accompagnement et la montée en compétences** (temps hors management et production) des bénéficiaires (à minima 20%), nécessaire pour assurer un accompagnement intensif des équipes.
- L'accompagnement médico-psycho-social et professionnel regroupe **les dispositifs permettant de lever les freins** périphériques à l'emploi (social, psychologique, insertion).
- La culture organisationnelle au service du handicap comprend **les actions de formation dédiées au handicap et au public** particulier de l'ANRH ainsi que **le temps passé par les fonctions supports** propres à l'environnement ANRH et au public, **qui structurent un environnement de travail inclusif et professionnalisant**.
- L'organisation adaptée du travail correspond aux **moyens mobilisés pour ajuster concrètement les conditions de travail aux capacités des personnes** (aménagement de poste, organisation, effectifs supplémentaires).

Cette approche ne vise pas à produire une lecture strictement comptable, mais à proposer une lecture stratégique et fonctionnelle de l'allocation des ressources, directement reliée aux leviers d'impact identifiés dans la mesure d'impact.

La répartition observée confirme que les financements, en complément des ressources issues de l'activité économique, sont mobilisés comme des leviers d'investissement social, au service d'un modèle d'employabilité global et intégré.

Ils permettent de soutenir simultanément un accompagnement renforcé et une organisation du travail adaptée, conditions indispensables à la production d'impacts durables pour des publics en situation de handicap.

Question 1 : Dans quelles mesures l'accompagnement spécifique de l'ANRH de ses collaborateurs vivant avec un handicap permet-il de compenser les conséquences du handicap pour favoriser leur employabilité ?

Q.1.1 Dans quelles mesures l'encadrement, le management de proximité permet-il de compenser les conséquences du handicap pour améliorer leur employabilité ?

Effet : Développer ses compétences professionnelles

Un développement significatif des compétences professionnelles soutenu par l'encadrement de proximité, tempéré par des trajectoires individualisées aux effets inégaux

L'analyse confirme que les personnes accompagnées par l'ANRH **développent significativement leurs compétences professionnelles grâce à l'encadrement de proximité**, validant ainsi le postulat initial. La très grande majorité progresse, tant sur les compétences techniques que transversales, avec une montée en compétences moyenne de **+2 niveaux** sur une échelle de 1 à 4. Cette progression est facilitée par un modèle d'accompagnement spécifique : un **encadrement de proximité disponible**, qui adapte les tâches et sécurise les apprentissages en adaptant ses méthodes.

Toutefois, la montée en compétences est **hétérogène**. Certains profils apprennent plus lentement, atteignent un niveau maximal qu'ils ne dépasseront pas, ou restent dépendants du soutien quotidien de l'encadrement. Des facteurs tels que le handicap, la réticence au changement ou le quotidien opérationnel peuvent limiter ou ralentir la montée en compétences.

Au global, l'encadrement de proximité rend possible la progression de la majorité, tout **en s'ajustant au maximum aux contraintes de chacun**. La montée en compétences observée est donc réelle et significative, mais elle s'inscrit dans un processus profondément **individualisé**, où chaque progression dépend d'un équilibre entre méthodes pédagogiques adaptées, temps disponible et capacités propres aux personnes accompagnées.

Une montée en compétences massive, observable et mesurée

- **Plus de 95 %** des personnes accompagnées interrogées déclarent avoir progressé depuis leur arrivée à l'ANRH, (vs **63 %** mesurés lors du baromètre QVT)
- La montée en compétences est estimée en moyenne à **+2 niveaux** sur une échelle de 1 à 4
- Cette progression concerne autant **les compétences techniques** que **les compétences transversales** (concentration, communication, organisation, relation client...)

<i>« Quand je suis arrivé, j'étais niveau 1, et aujourd'hui je suis niveau 4. J'ai également formé un autre opérateur, qui est devenu le deuxième contrôleur, et c'est moi qui lui ai tout appris. »⁵</i>
<i>« Quand je suis arrivé, l'OAP et l'ORP m'ont montré comment faire, avec un modèle et les étapes à suivre. À chaque nouveau produit, j'apprenais de nouvelles choses. Maintenant, (...) Je transmets aux autres, je donne des conseils pour que ce soit plus simple pour eux »</i>
<i>« Je ne savais pas conditionner avant d'arriver à l'ANRH. Ici, j'ai appris le conditionnement, et j'ai compris comment cela fonctionnait. (...) J'ai aussi beaucoup progressé sur le côté informatique : je suis passée d'un niveau 1 à un niveau 4, au point que c'est désormais moi qui explique aux collègues. »</i>
<i>« quand je suis arrivé, j'ai découvert le métier des espaces verts que je ne connaissais pas, aujourd'hui je maîtrise et je transmet mon savoir aux nouveaux collègues qui débutent dans le métier.</i>

Points clés :

#1. Disponibilité de l'encadrement et temps dédié à la montée en compétence

Les focus groups montrent que les encadrants consacrent en moyenne 20 % de leur temps à former, expliquer, ajuster et accompagner les salariés, au lieu de produire. Ce temps peut monter à 50% selon les activités et établissements.

« L'encadrement consacre plus de la moitié de sa journée à montrer, guider, valider, notamment parce que beaucoup sollicitent une validation quotidienne même lorsqu'ils maîtrisent déjà la tâche. »
« Le temps d'apprentissage est plus long qu'en milieu ordinaire, il faut accompagner plus. »

#2. Une pédagogie adaptée : montrer, répéter, reformuler, sécuriser

L'encadrement de proximité adapte en permanence sa manière de transmettre aux besoins et aux capacités des personnes accompagnées. Les propos décrivent un travail d'**ajustement pédagogique de l'encadrement de proximité** qui accompagne pas à pas « car ce qui paraît simple peut être complexe » pour certaines personnes accompagnées, et ajuste le poste ou la tâche jusqu'à trouver la bonne modalité d'apprentissage :

⁵ Les verbatims en italique vert sont issus des entretiens individuels réalisés auprès des 70 bénéficiaires, les verbatims en italique rouge sont issus des entretiens collectifs réalisés auprès des managers

Les personnes accompagnées décrivent directement ce travail d'explication adaptée :

- **Démonstration lorsque la consigne n'est pas comprise :**
- **Répétition quotidienne pour faciliter l'apprentissage :**
- **Apprentissage par observation puis imitation :**

<i>« Ce qui paraît simple pour l'encadrement peut être extrêmement complexe pour eux, donc on essaie d'adapter au maximum mais certaines contraintes, notamment sur chantier, rendent l'adaptation totale impossible. »</i>
<i>« Ils testent régulièrement des postes pendant une semaine ou plus, pour voir ce qui convient.(...) On a mis en place un suivi de compétences : 1 à 3 mois pour valider un poste.Si non acquis → changement d'orientation. »</i>
<i>« Sa manageuse insiste, répète et remontre pour être sûre que tout soit compris, elle va écouter et adapter sa façon d'expliquer. "Elle est pédagogue, patiente et disponible pendant toute la durée de la formation. »</i>
<i>« En travaillant à l'ANRH, j'ai appris à améliorer mes compétences, ma monitrice m'aidait et m'aide encore parfois quand j'ai du mal à faire » quelque chose, si je ne comprends pas la consigne elle me montre.</i>
<i>« Lorsque j'ai commencé, mon chef m'a montré les erreurs que je faisais et a pris le temps de tout m'expliquer, erreur par erreur. Cet accompagnement m'a permis de progresser et de gagner en assurance. »</i>
<i>« Mon manager m'accompagne en validant mon travail. À chaque nouveau produit, on nous explique ce que veut le client, on nous montre un exemple, et ensuite on refait. »</i>
<i>« Quand je suis arrivée, le chef d'équipe m'expliquait tous les jours, et les collègues aussi. Dès que je ne comprenais pas, je demandais. Aujourd'hui, ce sont les collègues qui viennent me demander de l'aide. »</i>
<i>« mes collègues m'ont montré les gestes, et le chef d'équipe m'a formé progressivement. C'est une vraie montée en compétences sur le terrain. »</i>
<i>« les opérateurs arrivent souvent sans compétences techniques et bénéficient d'une progression adaptée, grâce au découpage des tâches, au temps supplémentaire, et à un travail ajusté à leur zone de confort. »</i>
<i>« La formation apporte la théorie, mais ensuite les managers font en sorte qu'on puisse s'en servir au quotidien »</i>
<i>« Les moniteurs nous ont aidé à développer ces compétences avec des supports visuels et sur le terrain »</i>

Ces verbatims confirment que les encadrants utilisent effectivement une pédagogie :

- **visuelle,**

- répétitive,
- patiente,
- concrète,
- réassurante,
- individualisée,
- sans mise en échec

#3. Une montée en compétences qui peut être limitée par des facteurs individuels et opérationnels

Si la majorité des personnes accompagnées progresse nettement grâce à l'accompagnement de proximité, encadrants et personnes accompagnées soulignent que cette montée en compétences reste hétérogène et **dépend fortement des capacités individuelles, du handicap et du contexte opérationnel**. Plusieurs personnes accompagnées décrivent une progression lente ou difficile, nécessitant du temps et un soutien rapproché.

Ces difficultés sont parfois directement liées au handicap ou à des difficultés pathologiques :

« j'ai peur de me tromper, donc j'ai souvent besoin que quelqu'un valide ce que je fais pour me rassurer. »

« Difficilement à cause des douleurs car je ne peux pas faire tout comme je voudrais le faire ou aussi vite que j'aimerais »

Les encadrants confirment que pour certains profils, **l'apprentissage reste fragile** et compliqué. Ils évoquent également des situations où, malgré l'adaptation pédagogique, les salariés **atteignent un plafond de compétences** :

« La montée en compétences existe, mais elle est très lente, et fragile : les acquis se perdent vite s'ils ne sont pas pratiqués régulièrement. »

Les encadrants estiment que **la réalité du terrain** « Objectifs d'atteinte des résultats, délais parfois courts, manque de moyens,... » **peut être contradictoire avec la montée en compétences**, et empêchent de se concentrer davantage sur la montée en compétences des personnes accompagnées, par manque de temps ou d'adaptation possible.

« Lorsque l'encadrement est pris dans l'opérationnel, l'objectif principal reste la réalisation de la prestation. Dans ce contexte, il est difficile de prendre en compte les besoins spécifiques de chacun. »

« Si le travail était entièrement adapté aux bénéficiaires, certains ne sortiraient même pas du camion. »

« Les chefs d'équipe ne sont pas formés pour être formateurs : ils sont là pour aider, accompagner, mais pas pour enseigner. En ESAT, même avec moins de pression sur le rendement, le problème est similaire. Faute de temps et de moyens, on fait souvent à la place de, plutôt que d'apprendre. »

« On est entre le marteau et l'enclume : on doit produire et accompagner donc on a pas le temps d'être derrière tout le monde. »

On observe également que certaines personnes accompagnées restent **réticentes au changement**, ou préfèrent ne pas évoluer vers des tâches nouvelles, ce qui limite leur montée en compétences, ou la diversification de celles-ci :

« beaucoup préfèrent rester sur ce qu'ils connaissent déjà et sont réticents aux changements de prestation ou aux formations. Chaque nouveauté est vécue comme une étape importante, voire anxiogène »

« certains refusent d'élargir leur champ de compétences et se mettent volontairement en retrait lorsqu'ils savent que d'autres font mieux ou plus vite. »

Effet : Gagner en responsabilité / renforcer son Autonomie

Une progression en autonomie portée par la confiance managériale, dont les effets positifs doivent être consolidés par une attention aux équilibres collectifs et à la juste distance managériale

Conclusion :

Les données recueillies montrent que la progression en autonomie ne dépend pas seulement des compétences techniques, mais repose largement sur le **climat de confiance instauré par l'encadrement**.

L'encadrement joue un rôle pivot en :

- Identifiant le potentiel de chaque personne
- Confiant progressivement des responsabilités
- Valorisant les efforts
- Soutenant la légitimité des nouveaux rôles
- Sécurisant les premières prises d'initiatives

Les verbatims mettent en lumière une **transformation forte et positive** pour les personnes accompagnées : acquisition de nouvelles compétences, meilleure estime de soi, sentiment d'être utile et de pouvoir contribuer davantage.

Néanmoins, l'évolution vers plus de responsabilités nécessite une attention aux **équilibres collectifs** (tensions internes, perceptions d'injustice) et à la **juste distance managériale** (éviter de "faire à la place de").

Le renforcement de l'autonomie repose sur un encadrement de proximité structurant, offrant des repères clairs, un cadre sécurisant et une confiance progressive accordée aux collaborateurs. Dans la grande majorité des cas, les évolutions observées ne résultent pas d'une demande individuelle, mais sont **initiées et accompagnées par l'encadrement**.

La prise de responsabilité constitue un **levier direct de montée en autonomie**, mais peut également générer des tensions au sein des équipes.

Indicateurs clés :

-**23 %** des personnes accompagnées des établissements pilotes (70 sur 307 personnes) ont accédé à des rôles comportant plus de responsabilités (Opérateur assistant de production (OAP), opérateur responsable de production (ORP), adjoint chef d'équipe,...) -> taux d'évolution important en établissement et non visible au niveau global ANRH car seulement 3 passages d'AV2 à AV1 en 2025, 5 en 2024, 7 en 2023 et 4 en 2022

Points clés :

#4. La confiance managériale : point de départ de l'autonomie

Les verbatims montrent très clairement que la confiance accordée par les encadrants est perçue comme un **déclencheur majeur de la prise d'initiatives et de la montée en autonomie**.

Cette confiance nourrit un sentiment de reconnaissance, encourage l'investissement et permet aux personnes accompagnées de se projeter dans de nouvelles responsabilités.

"J'ai beaucoup évolué(...) Cette autonomie vient de la confiance que mes managers m'accordent"

"On me laisse faire les mélanges tout seul et préparer les machines car on a confiance en moi"

"J'ai évolué naturellement vers le poste d'OAP grâce à mon RA qui me faisait confiance(...)je suis content et reconnaissant qu'on prenne en compte mes efforts et mon investissement"

"Quand les nouveaux projets arrivent on fait parfois appel à moi car on a confiance en mon travail"

"On m'a fait confiance et à présent je gère seule le client"

"ça me plaît parce qu'on me fait confiance, on sait que je suis capable de. Je suis contente qu'on pense à moi pour faire des nouvelles choses"

"C'est la confiance des chefs qui m'encourage"

"Depuis mon arrivée j'ai gagné en autonomie grâce à la confiance que l'on a en moi, et aux tâches qu'on me confie"

#5. Un cadre sécurisant et une progression accompagnée

Les personnes accompagnées décrivent un environnement structuré, rassurant et progressif.

L'identification d'un référent (chef d'équipe, responsable d'atelier...) facilite la prise d'autonomie car elle repose sur un **accompagnement initial clair** et une possibilité de soutien en cas de difficulté.

"Je suis maintenant autonome à 90% (...) Si j'ai un problème, je sais qui appeler"

"J'ai été accompagnée quand j'étais ORP car c'était nouveau. On me l'a proposé car je faisais toujours plus que ce qu'il fallait. J'ai été accompagnée par les ORP en place et la cheffe, qui m'a tout montré et expliqué."

"Au début, certains opérateurs n'aimaient pas que je les contrôle. Dans ces cas-là, j'en parlais à mon chef, qui les appelait pour leur expliquer qu'ils devaient m'écouter. Il m'a vraiment aidé à asseoir ma légitimité."

"Je forme les nouveaux collègues, au début en binome avec le chef d'équipe, mais maintenant toute seule"

Cette structuration donne confiance, légitime la prise de responsabilités et prépare progressivement les personnes accompagnées à agir de manière autonome.

#6. Les responsabilités confiées comme levier d'autonomisation

La montée en autonomie passe très concrètement par l'attribution de **responsabilités techniques ou managériales**. Les personnes accompagnées décrivent une transformation de leurs pratiques et une plus grande maîtrise de leur poste :

"Aujourd'hui je fais mon travail seul alors qu'au départ je découvrais les machines, et aujourd'hui je suis pratiquement le seul à faire Cookéo"

"Quand le chef d'équipe n'est pas là, c'est moi qui le remplace. Je n'ai plus besoin d'explications, je connais tout ce qu'on fait".

"Je fais certaines tâches toute seule, je suis devenue autonome dans mon travail.(...)Depuis mon arrivée, j'ai eu de nouvelles responsabilités, je fais du contrôle en fin de chaîne, je vais sur site client, et je tiens le comptoir du P'tit café."

Ces responsabilités valorisent les collaborateurs, renforcent leur sentiment d'utilité et consolident leur position de référent dans l'équipe.

#7. Des tensions possibles autour des nouvelles responsabilités

La prise de responsabilités peut toutefois générer des tensions, jalousies ou incompréhensions au sein des équipes, qui peuvent s'expliquer à cause des intitulés de poste et des missions liées (contrôle des collègues sans titre de chef ou manager par exemple)

"Parfois, c'est un peu compliqué car je ne suis pas chef d'équipe, ce qui peut créer des hauts et des bas dans les relations avec les collègues (Quand je les contrôle)"

"C'est plus compliqué vis-à-vis des collègues qui peuvent être jaloux parfois car ils pensent qu'ils méritaient plus même si c'est pas vrai"

"Au début, certains opérateurs n'aimaient pas que je les contrôle."

Ces situations montrent la nécessité d'un accompagnement managérial attentif, notamment lors des changements de rôle. Pour limiter ces tensions, les encadrants jouent un rôle clé de clarification des attentes et de médiation. Ils accompagnent les prises de rôle, expliquent les responsabilités, sécurisent la légitimité du bénéficiaire et veillent au maintien de la cohésion du collectif.

#8. Le risque d'un cadre surprotecteur

Si le cadre est globalement perçu comme sécurisant, les encadrants signalent un risque de sur-accompagnement, voire de **surprotection, qui peut freiner l'acquisition d'autonomie**.

"Il y a un risque de sur-maternage : vouloir trop protéger empêche parfois le développement de l'autonomie"

"On fait souvent à la place de, plutôt que d'apprendre"

"Si l'objectif est l'autonomie, le fait d'être constamment derrière eux limite cet apprentissage"

Ce travail d'équilibre entre soutien et autonomie constitue un savoir-faire essentiel du management de proximité à l'ANRH : accompagner suffisamment pour sécuriser les situations sans priver les personnes accompagnées des occasions d'apprendre, de se responsabiliser et de progresser.

La capacité des encadrants à ajuster leur niveau d'appui est au cœur de la progression en autonomie, et détermine directement la capacité des personnes accompagnées à transférer leurs compétences dans d'autres contextes.

Effet : Être considéré comme les autres

Un sentiment d'égale considération assurée par l'encadrement de proximité, une adaptation des conditions de travail et une sécurisation, vecteur de révélation des capacités et de l'employabilité

Conclusion :

Grâce aux divers aménagements et adaptations quotidiens de l'encadrement de proximité, les personnes accompagnées peuvent bénéficier de conditions de travail adaptées et sécurisantes qui leur permettent de prendre conscience de leurs capacités et de leur employabilité, au même titre que tout autre salarié.

Résultats :

Un des leviers d’employabilité déployé par l’ANRH réside dans sa capacité à faire en sorte que chaque salarié soit considéré comme un professionnel, indépendamment de son handicap.

Ce processus d’“égalisation” **repose sur un accompagnement individualisé**, assuré par un management de proximité qui **compense les limitations fonctionnelles** liées aux handicaps.

C’est ce qui permet aux personnes accompagnées de se projeter dans une identité de travailleur comme tous les autres.

Points clés :

#9. Compenser les effets du handicap par des aménagements concrets

Un premier axe central de compensation est l’aménagement des postes et des conditions de travail.

Dans les entretiens, **72 % des personnes déclarent avoir bénéficié d’un aménagement**, alors que l’ANRH bénéficie de l’aide financière dédiée (aide au poste) pour **50% de la population accompagnée**.

Cet écart montre que **le travail d’adaptation est porté avant tout par l’encadrement et l’accompagnement de proximité**, plus que par les dispositifs financiers officiels.

" Ce n'est pas facile de prendre en compte le handicap quand il est invisible. Mon rythme de travail a été aménagé, je ne travaille pas le lundi ni le vendredi, et ça m'a permis de mieux récupérer et d'équilibrer ma vie personnelle. Je me sens plus à égalité avec les autres salariés...La mise en place de mon mi-temps a permis d'arrêter les remarques quand je devais m'absenter, ça a rendu les relations plus fluides avec mon manager"

"l'organisation avec un vendredi sur deux de repos m'aide pour le repos, les chaises et le matériel ergonomique m'aide beaucoup"

"Dans mes entreprises précédentes, il n'y avait rien pour le bien-être : on ne pouvait même pas s'asseoir. À l'ANRH, quand ça ne va pas, on peut faire des pauses, s'asseoir, et la santé des personnes est prise en compte.

J'ai aussi bénéficié d'un aménagement matériel : récemment, nous avons eu de nouvelles chaises, et cela a vraiment changé les choses, car avant j'avais mal au dos."

""j'ai des soucis de vertiges, l'ANRH m'a proposé autre chose comme l'entretien, la maintenance atelier, car avant j'étais plus sur les chantiers extérieurs à faire les espaces verts et de la maintenance du bâtiment mais... ils ont changé par rapport à mes contraintes physiques""

''

Ces ajustements (ergonomie, rythme, organisation, allègement de la pénibilité) compensent directement les limitations liées au handicap : douleurs, fatigabilité, lenteur, difficultés posturales, anxiété, etc.

Dans les ateliers, les encadrants confirment que ces compensations sont **quotidiennes, fines et souvent « non officialisées »**.

Ces aménagements **permettent aux salariés de tenir dans l'emploi et d'effectuer leurs missions dans de bonnes conditions**.

ZOOM sur les différents aménagements :

L'analyse des verbatims personnes accompagnées et des focus groups montre que **les aménagements réellement mis en place par l'encadrement de proximité sont beaucoup plus variés, plus subtils, et souvent plus impactants**.

Ils s'organisent en **quatre grandes catégories** :

1. Les aménagements **matériels/ergonomiques**,
2. Les aménagements **organisationnels** (horaires, pauses, rythme),
3. Les aménagements **opérationnels** (répartition du travail, choix des tâches, adaptation des gestes),
4. Les aménagements **relationnels et managériaux**, souvent invisibles mais essentiels.

#10. Les aménagements matériels et ergonomiques

Ces aménagements compensent les limitations physiques, la fatigabilité ou les troubles musculo-squelettiques.

Exemples tirés des verbatims

« l'aménagement des postes m'aide beaucoup à ne pas fatigué trop vite et à avoir moins mal. aménagement des postes, l'encadrement hiérarchique bienveillant et attentif, équipe soudée. outils de manutention adaptés et des consignes et une attention particulière au fait que je délègue bien pour les ports de charges.
Cela me facilite la tâche car au quotidien j'ai moins de fatigue, moins de risques d'aggraver les douleurs existantes ou d'en créer des nouvelles »

""ce que j'ai apprécié ici grâce à mon directeur, c'est que l'on a la possibilité de palier au handicap, comme avoir un exosquelette, c'est très important !""

"L'outillage est adapté, le port de charge est simplifié"

"J'ai bénéficié d'un aménagement de poste, avec un repose-pieds pour avoir les jambes droites. Même si la hauteur n'était pas parfaitement adaptée, je confirme que l'ANRH cherche à adapter les conditions de travail."

Les encadrants parlent d'une adaptation **au cas par cas**, souvent rapide et non bureaucratique :

"Nous détectons quand quelque chose ne va pas, ou ils viennent nous voir. Exemple : ajustement de la hauteur de tables pour réduire la douleur."

"On n'a pas le droit de connaître les handicaps mais dans les faits, on connaît 70 % des situations car les bénéficiaires nous en parlent. Les infos de la médecine du travail sont trop vagues, donc on doit ajuster."

#11. Les aménagements organisationnels (les plus fréquents et les plus discrets)

Les encadrants effectuent des adaptations de planning, d'emploi du temps, ...

" Ce n'est pas facile de prendre en compte le handicap quand il est invisible. Mon rythme de travail a été aménagé, je ne travaille pas le lundi ni le vendredi, et ça m'a permis de mieux récupérer et d'équilibrer ma vie personnelle. Je me sens plus à égalité avec les autres salariés...La mise en place de mon mi-temps a permis d'arrêter les remarques quand je devais m'absenter, ça a rendu le relations plus fluides avec mon manager"

"l'organisation avec un vendredi sur deux de repos m'aide pour le repos, les chaises et le matériel ergonomique m'aide beaucoup"

« Les horaires avec le vendredi sur deux non travaillé et la gestion de mon handicap moins compliqué m'ont permis d'avoir plus de souplesse et m'ont plus préservé pour le coté perso »

Avant, je travaillais dans la boulangerie, on courait tout le temps, toujours debout, beaucoup de passage. Quand je suis arrivée ici, c'était le club Med : assise, des pauses, possibilité de sortir boire. Je me suis sentie soulagée.

#12. Les aménagements opérationnels : répartition du travail, gestes, missions

Ils sont rarement reconnus comme "aménagements de poste", mais ils constituent l'essentiel du travail d'encadrement.

« Dans les entreprises classiques que j'ai connu, on ne prend pas en compte le handicap, alors qu'ici on trouve toujours quelque chose à faire pour la personne selon ses capacités. On adapte le travail à la personne pour que chacun puisse travailler correctement. En tant qu'ORP, je fais attention à la place des personnes sur la ligne en fonction de ce qu'elles peuvent faire ou non, de leur rapidité. »

« Quand j'ai mal au dos, je le dis à la RA. On me conseille des postures, et si ça ne va pas, je ne fais pas la tâche. On ne m'oblige pas, et c'est ça la grande différence avec une entreprise classique. »

« Pour faire mon travail, il faut savoir lire, travailler en équipe et s'adapter aux autres. Par exemple, si une personne à côté de moi a un problème au bras et ne peut pas utiliser un côté, je dois m'adapter et placer les produits de l'autre côté. Le responsable nous explique les consignes au début, mais ensuite, c'est à nous de nous adapter en fonction de nos coéquipiers, avec l'expérience. »

Ce que décrivent les encadrants dans les focus groupes

- Ajustement des missions selon les restrictions médicales
- Sélection des tâches selon les capacités techniques et cognitives
- Découpage des tâches
- Ajuster les exigences / cadence en continu

Ces micro-ajustements permettent aux personnes accompagnées de **réussir les tâches**, de se sentir compétents et donc d'avoir le sentiment de progresser.

#13. Les aménagements relationnels et managériaux

C'est le cœur du travail en ESAT et entreprise adaptée : **adapter la relation managériale** pour compenser les impacts psychiques et sociaux du handicap.

Pour compenser les conséquences du handicap (perte de confiance, sentiment d'infériorité, expériences passées de stigmatisation), **le management de proximité soutient une culture de l'égalité réelle**, avec une bienveillance renforcée ainsi qu'une attention à la relation

Les personnes accompagnées décrivent **une inclusion vécue contrairement aux expériences passées en milieu ordinaire, potentiellement marquées par le rejet.**

« Ici on fait attention à mon handicap et on ne me dit pas de ne pas faire attention pour travailler plus. Dans mes anciennes expériences le seul intérêt était la rentabilité et ça n'a pas aidé ma santé. Ici on ne me demande pas d'être constant tous les jours si ça va moins bien »

"Comment je vis mon handicap ? il y a des jours ça va, et d'autres où c'est plus tendu, mais je gère grâce à mon traitement. Les encadrants te demandent toujours si ça va »

« Dans les entreprises classiques, j'ai dû subir des regards et même des refus, car je ne rentrais pas dans les standards physiques. Lors d'un entretien, on m'a même traitée de naine. (...)

À l'ANRH, il n'y a pas ce problème : nous sommes tous sur un pied d'égalité, donc le handicap n'est pas un sujet. Il y a aussi moins de pression que dans le monde ordinaire. En usine classique, on impose un nombre de pièces par jour, avec des conséquences sur le salaire si les objectifs ne sont pas atteints. Ici, on adapte le rythme aux possibilités de chacun, et les tâches sont réparties en fonction de ce que chaque personne peut faire. »

« Ce qui change par rapport au milieu ordinaire, c'est qu'ici il faut s'adapter en permanence aux comportements des autres. Il faut faire plus attention aux personnes, il y a plus d'humain dans les relations de travail. »

« Elle se sent considérée comme les autres car elle sait qu'elle a les mêmes droits et les mêmes devoirs, elle peut utiliser le matériel comme tout le monde. »

En termes d'employabilité, cette inclusion permet aux salariés de revenir dans un cadre professionnel sécurisant et de **se percevoir eux-mêmes comme employables**, au même titre que tout autre professionnel.

Dans les focus groupes, les encadrants expliquent qu'ils doivent constamment reformuler, clarifier les consignes, rassurer.

#14. La reconnaissance du travail par l'encadrement comme moteur de professionnalisation

Se sentir "comme les autres" passe aussi par **la reconnaissance du travail et du professionnalisme**. Elle compense les atteintes à l'estime de soi liées au handicap ou aux parcours d'exclusion.

<i>« le fait qu'on me laisse travailler en autonomie me fait sentir comme un vrai professionnel. »</i>
<i>« Je me considère comme un professionnel, ici je suis considérée, quand on me complimente sur mon travail ou quand on me dit que je gère bien le P'TIT café »</i>
<i>« Je me sens comme une vraie professionnelle car on me laisse de l'autonomie et on me fait confiance, avoir des félicitations sur mon travail me fait du bien. »</i>

Une maîtrise des codes professionnels limitée à un socle propre à l'Entreprise adaptée/ESAT qui constitue une intégration partielle des codes professionnels

Conclusion :

L'encadrement de proximité **favorise effectivement** l'intégration des **codes de base** de l'entreprise : respect des consignes, compréhension du fonctionnement d'une organisation, communication, posture professionnelle, cohésion d'équipe.

En revanche :

- L'intégration reste **inéga**le,
- Certains codes restent **fragiles** (ponctualité, assiduité, discipline),
- Et les comportements requis dans l'emploi classique sont **rarement maîtrisés**, selon les encadrants.

L'intégration des codes progresse grâce aux réalisations de l'encadrement, mais elle reste limitée à un "noyau de règles" propre à l'entreprise adaptée/ESAT, et ne constitue pas une réelle préparation aux exigences du milieu ordinaire.

Résultats : Intégration partielle et hétérogène des codes de l'entreprise

Il y a bien une intégration des codes de l'entreprise, mais la majorité des personnes accompagnées interrogées indiquent n'avoir rien appris ou intégré de plus par rapport à d'autres entreprises (pour ceux qui avaient déjà d'autres expériences professionnelles) → 22 personnes sur 70 connaissaient déjà les codes et 11 personnes n'arrivent pas à exprimer quels codes ou règles ils ont appris à l'ANRH.

Il est important de rappeler que l'objectif d'une entreprise adaptée et d'un ESAT n'est pas d'aligner les pratiques sur celles du milieu ordinaire, mais de créer un environnement de travail adapté permettant l'apprentissage, la progression et la sécurisation des parcours. L'intégration des codes professionnels y est donc par nature progressive, partielle et modulée par les capacités de chacun. Les écarts observés témoignent donc du cadre protecteur et inclusif inhérent au secteur adapté, dont **la vocation première est de permettre l'accès au travail malgré des fragilités plus ou moins importantes.**

Les règles de « vivre ensemble » et de travail en équipe sont les intégrations qui ressortent le plus, et qui sont perçues comme plus importantes à l'ANRH qu'en entreprise ordinaire (pour ceux ayant une expérience passée ailleurs).

« En travaillant ici, j'ai appris surtout le respect et la communication. On nous apprend à bien communiquer, parce qu'ici les gens peuvent prendre les choses à cœur »
« Ce que j'ai appris ici, c'est de mieux s'adapter aux situations de handicap des personnes sans connaître leur pathologie. »
« J'ai appris à vivre avec les gens »
« composer avec différents profils, nationalités, handicaps, cela a changé ma vision des autres. »

Points clés :

#15. Une transmission quotidienne, par l'encadrement de proximité, qui favorise l'intégration des codes de l'entreprise

L'encadrement de proximité joue un rôle de transmission quotidienne et continue des repères : présence, explication du fonctionnement de l'entreprise et des règles de vie collective,...

Les encadrants de proximité régulent au quotidien les tensions, traduisent les attentes en entreprise et posent un cadre.

« Le livret d'accueil est bien présenté à l'arrivée, mais reste très théorique. (...) ce qui oblige les encadrants à multiplier les piquûres de rappel »
« Apprentissage : être ponctuel, intégré par l'encadrement qui me le rappelle. »

#16. Un environnement plus souple que l'entreprise classique qui peut freiner l'intégration des codes

Une différence entre les codes de l'entreprise classique et les codes de l'Entreprise adaptée est notée (majoritairement par les encadrants et par quelques personnes accompagnées ayant eu des expériences passées en milieu ordinaire), et le cadre plus souple du secteur adapté peut être perçu comme un frein à l'acquisition des codes de l'entreprise classique.

« des opérateurs sont présents depuis 4 ans, voire 20 ans, sans avoir acquis les codes attendus en entreprise classique. Le fait d'être dans le secteur adapté, et plus encore en ESAT, crée un environnement très protecteur, parfois trop « cocoonant », qui ne prépare pas suffisamment à la réalité extérieure. Les bénéficiaires sont chouchoutés, ce qui peut les mettre en difficulté dès qu'il s'agit de les confronter à un cadre plus exigeant. »
« En entreprise ordinaire, certains comportements observés à l'ANRH ne seraient tout simplement pas tolérés. Ici, ils peuvent être gérés, absorbés, parfois relativisés, ce qui peut paradoxalement entretenir des comportements inadaptés. »
« les opérateurs intègrent davantage les "codes de l'EA" que ceux de l'entreprise ordinaire, car le cadre y est plus flexible : utilisation du portable, tolérance sur les rendements, adaptation aux variations d'humeur ou aux effets du handicap. »
« j'ai déjà eu des expériences passées, les règles ici sont simples, rythme et consignes plus souples qu'ailleurs. »

La difficulté à la compréhension des sanctions est également citée comme un frein à l'intégration des codes de l'entreprise.

« Le cadre existe, mais il est difficile à faire respecter. Les sanctions, par exemple, sont souvent abstraites pour les bénéficiaires : recevoir plusieurs avertissements peut être perçu positivement (« je vais rester trois jours à la maison »). »

Effet : Améliorer le bien être au travail

Un rôle déterminant de l'encadrement de proximité dans le bien-être au travail, exercé conjointement avec l'accompagnement médico-psycho-social à travers une fonction de médiation, d'écoute et de régulation sociale

Conclusion :

L'encadrement de proximité **améliore réellement le bien-être au travail** en jouant un rôle actif de **médiation et d'écoute directe**, ce qui **réduit le stress, apaise les tensions, limite les incompréhensions et prévient le désengagement**.

L'encadrement de proximité est perçu comme un amortisseur émotionnel, un régulateur social et un facteur-clef de bien-être au travail au sein de l'ANRH, indissociable de l'appui professionnel de l'accompagnement médico-psycho-social.

Résultats : Un bien être globalement amélioré grâce à l'encadrement de proximité

L'ensemble des données qualitatives et quantitatives montre que **le postulat est globalement validé** :

→ L'encadrement de proximité contribue clairement à **réduire le stress, désamorcer les incompréhensions et stabiliser les situations personnelles**.

Principales données quantitatives :

- **95 % des sollicitations des psychologues / assistantes sociales sont initiées sur orientation du manager** → cela confirme que l'encadrement joue un rôle **actif de détection, d'alerte et de relais** vers les professionnels.
- **70 % des personnes accompagnées déclarent pouvoir compter sur l'écoute de leur responsable** (baromètre QVT) → indicateur direct de bien-être psychologique lié à la relation au manager.

Plusieurs verbatims des personnes accompagnées illustrent cette réduction du stress, cette stabilisation émotionnelle et ce sentiment d'être protégé :

« Je sais ce que je dois à l'ANRH : globalement, ça m'a sauvé. C'est ma manager, qui m'a retenu et soutenu. C'est la première fois qu'une entreprise a essayé de me retenir, c'est à dire qu'elle a vu au-delà de mes problèmes et de mes crises de panique, et qu'elle s'est dit que je valais le coup d'être retenu. Aujourd'hui, même mes managers font attention à ma pathologie »
« L'ANRH offre un environnement plus serein, moins stressant, avec un encadrement à l'écoute »
« "Mon directeur m'a amené une liberté, qui m'a donné confiance en moi qui m'a permis de m'affirmer, une épaule sur qui on peut se confier, une écoute, une très grande confiance, une complicité." »
« Avant, je travaillais seule et je n'étais pas écoutée quand j'avais des difficultés, ce qui mettait fin au contrat. Aujourd'hui, je peux en parler librement et on essaie de trouver des solutions. »
« L'ANRH suit les gens de près par rapport à la santé, cela m'encourage dans mon travail, ils prennent le temps d'écouter. »

Les personnes accompagnées attribuent explicitement **une amélioration de leur sérénité, de leur stabilité émotionnelle et de leurs relations au travail à la présence quotidienne**, à l'écoute et à la posture protectrice de l'encadrement.

Points clés :

#17. L'encadrement comme médiateur principal

Les focus groupes confirment que la médiation est **un travail au quotidien**, essentiel au rôle du management de proximité. Ils désamorcent les potentielles tensions avant que cela ne prenne trop d'ampleurs, **ils détectent les signaux faibles** chez les personnes accompagnées et mettent en places les actions nécessaires pour améliorer la situation (prioritairement en direct, et dans un second temps par l'orientation vers l'accompagnement médico-psycho-social)

« Ils réorientent souvent vers l'assistante sociale, la psychologue, et parfois même prennent les devants lorsqu'ils détectent un comportement inhabituel. Ils vont eux même solliciter la psy ou AS pour leur demander d'aller voir un collaborateur. »
« La médiation fait pleinement partie du travail quotidien de l'encadrement. Les bénéficiaires viennent spontanément solliciter les encadrants, et l'inverse est également vrai. La relation de confiance peut être longue à installer, mais elle est essentielle. »
« Lorsque les situations dégénèrent, la priorité est donnée à l'apaisement, même si cela se fait au détriment de la production. »
« Les encadrants jouent un rôle central : ils sont les premiers destinataires des confidences et alertes. Ils assurent un rôle de tampon entre les opérateurs et la direction, car certains comprennent mal les messages et nécessitent une reformulation systématique. »
« Les permanences sociales et les psychologues sont mobilisés en second recours, quand la situation dépasse l'encadrant. »
« Nous détectons quand quelque chose ne va pas, ou ils viennent nous voir. (...) Nous connaissons souvent le handicap car ils en parlent, même si ce n'est pas censé être officiel. Nous ne sommes ni thérapeutes ni assistants sociaux, mais nous faisons relais avec la psy ou l'AS quand nécessaire. (...). On intervient via la discussion, l'ajustement, la médiation. »

#18. Un relais médico-psycho-social nécessaire et sollicité

Les encadrants mettent en avant les limites du rôle de médiateur principal et de « tampon », en indiquant qu'ils n'ont pas forcément le temps nécessaire pour gérer ces situations, en plus de la production, ou encore la formation requise. Ils passent le relais aux équipes concernées, notamment

les fonctions support et l'accompagnement médico-psycho-social. Ils qualifient ce support **fluide et nécessaire, et permet de rendre lisible les périmètre d'interventions et rôles de chacun** (parfois difficile au quotidien).

<i>« On n'est pas thérapeutes, mais la collaboration avec la psy et l'AS fonctionne bien »</i>
<i>« On doit rester vigilants face aux personnes très demandeuses, voire énergivores, pour ne pas tomber dans un accompagnement déséquilibré. »</i>
<i>« On ne peut pas être dans un rôle social tout le temps. (...) Aller trop loin dans le social serait dangereux car « on sort vite du cadre professionnel ».</i>

Conclusion intermédiaire : Un encadrement de proximité levier majeur de compensation du handicap, créateur des conditions qui rendent le travail possible et durable au sein de l'ANRH

Q.1.1 Dans quelles mesures l'encadrement/management de proximité permet-il de compenser les conséquences du handicap pour améliorer leur employabilité ?

L'analyse croisée des cinq effets démontre que **le management de proximité constitue un levier majeur de compensation des conséquences du handicap au sein de l'ANRH**. Il joue un rôle déterminant pour **sécuriser les parcours, soutenir la montée en compétences et renforcer l'employabilité** des personnes accompagnées, quel que soit leur type de handicap ou leur niveau de départ.

En croisant les données qualitatives et quantitatives, un constat central se dessine : **l'encadrement de proximité crée les conditions qui rendent le travail possible**, et durable, pour des personnes qui, sans cet accompagnement spécifique, seraient en difficulté pour se maintenir dans l'emploi.

1. Développer les compétences pour devenir employable

Grâce à une **pédagogie adaptée**, patiente, explicative, démonstrative et progressive, les personnes accompagnées développent significativement leurs compétences techniques et transversales. L'encadrement ajuste les gestes, reformule, montre, répète, sécurise, permettant une progression mesurée (+2 niveaux en moyenne) et largement reconnue par les personnes accompagnées elles-mêmes.

2. Gagner en autonomie et en responsabilités

Le renforcement de l'autonomie repose sur un **climat de confiance instauré par les managers**, qui identifient le potentiel, encouragent, soutiennent et légitiment les nouvelles responsabilités. Les encadrants constituent un **point d'appui essentiel** : ils sécurisent les premières initiatives, aident à s'affirmer et protègent face aux tensions d'équipe. Près de 25 % des personnes accompagnées (des établissements pilotes) ont accédé à des fonctions incluant plus de responsabilités, illustrant un effet structurant sur l'employabilité.

3. Être considéré comme un professionnel à part entière

Les aménagements de poste (matériels, organisationnels, opérationnels et relationnels) réalisés quotidiennement par l'encadrement permettent de **neutraliser ou réduire les effets négatifs que peut avoir le handicap** sur l'employabilité et le maintien en poste. Ces ajustements, souvent non-officiels et non administratifs, permettent aux personnes accompagnées de travailler dans des conditions de réussite et de **retrouver une légitimité professionnelle**, en opposition à des expériences passées parfois stigmatisantes et dévalorisantes. Ils sont un levier majeur de maintien dans l'emploi, mais aussi d'estime de soi et de projection professionnelle.

4. Intégrer les codes et comportements professionnels

Grâce aux rappels réguliers, à la régulation sociale opérée par les encadrants et à la clarification continue des consignes, les personnes accompagnées acquièrent les **codes de base** de la vie professionnelle : communication, respect des règles, coopération, ponctualité, posture au travail.

L'intégration de ces codes reste **hétérogène** et majoritairement centrée sur les « codes de l'entreprise adaptée », mais elle demeure une condition essentielle à la professionnalisation de profils parfois éloignés de l'emploi.

5. Améliorer le bien-être, condition préalable à l'employabilité

L'encadrement joue un rôle de **médiateur émotionnel** et de **tampon relationnel**, réduisant l'anxiété, les incompréhensions et les conflits.

Les chiffres confirment cette fonction de stabilisation :

- **95 % des sollicitations de l'accompagnement médico-psycho-social sont initiées par les managers,**
- **70 % des personnes accompagnées disent pouvoir compter sur l'écoute de leur responsable.**

C'est l'articulation de ces effets (à l'origine de l'encadrement de proximité) qui permet une véritable compensation des conséquences du handicap.

Q.1.2 Dans quelles mesures l'accompagnement médico-social et professionnel permet-il de compenser les conséquences du handicap pour améliorer leur employabilité ?

Effets : Stabiliser la vie personnelle et Améliorer le bien-être au travail

Le bien-être des personnes accompagnées s'améliore nettement grâce au soutien médico-psycho-social

Conclusion :

Le modèle d'accompagnement ANRH repose sur un triptyque puissant :

1. Détection par les encadrants

(orientation systématique, vigilance, médiation)

2. Prise en charge par l'accompagnement médico-psycho-social

(écoute, soutien psychologique, accompagnement social, résolution de problèmes)

3. Stabilisation du salarié

(réduction du stress, diminution des crises, restauration de la confiance, continuité de l'emploi)

Les effets observés sont nets :

- Meilleure gestion du stress,
- Stabilité émotionnelle renforcée,
- Résolution de difficultés sociales majeures,
- Sentiment d'être aidé, écouté, accompagné,
- Maintien dans l'emploi facilité,
- Amélioration du quotidien personnel et professionnel.

Ces effets sont des piliers essentiels pour l'employabilité et le maintien en emploi des personnes accompagnées.

Résultats :

Les données montrent une **amélioration très significative du bien-être psychologique et social** des personnes accompagnées grâce à la présence du pôle médico-psycho-social (psychologues + assistantes sociales).

Des volumes d'activité qui démontrent la place centrale de l'accompagnement médico-psycho-social

- **15 psychologues**
- **14 assistants sociaux**
- **680 personnes accompagnées en 2025**
- **2670 demandes traitées**
- **360 jours d'intervention psychologues**
- **420 jours d'intervention assistants sociaux**
- **61 % des personnes accompagnées satisfaites de l'accompagnement médico-psycho-social MPS (baromètre QVcT)**

Ces volumes révèlent un **niveau d'usage important de l'accompagnement médico-psycho-social**, qui se confirme auprès des personnes accompagnées interrogées : **plus de la moitié (38/65)** ont eu recours à l'accompagnement médico-psycho-social pour divers sujets.

Les personnes accompagnées indiquent que cet accompagnement répond majoritairement à des fragilités périphériques (Logement, famille, santé mentale, ...) et a un effet direct sur la stabilité dans l'emploi et l'amélioration du bien-être. Sans cet appui médico-psycho-social intégré, nombre de situations auraient pu évoluer vers des ruptures d'emploi ou des arrêts prolongés. L'accompagnement médico-psycho-social agit comme un véritable filet de sécurité, permettant de prévenir les crises, de désamorcer des situations personnelles complexes et d'éviter des interruptions dans les parcours professionnels.

La présence de cet accompagnement contribue ainsi directement à la continuité d'activité, en soutenant les conditions indispensables pour que les personnes accompagnées puissent se maintenir dans l'emploi.

Points clés

#19. Une fonction de médiation essentielle, en coordination avec le management de proximité

Les focus groups décrivent une complémentarité étroite avec l'encadrement de proximité qui détecte les situations à risques et l'accompagnement médico-psycho-social qui se met en place pour répondre à ces alertes. Ainsi, sur **les 2670 demandes traitées en 2025, 95% étaient orientées vers l'accompagnement médico-psycho-social sur sollicitation du manager**, ou de la hiérarchie.

#20. Un soutien psychologique qui réduit le stress et l'anxiété

Le suivi psychologique contribue directement à apaiser fatigue mentale, crises anxieuses ou stress liés au handicap :

*« je suis plus calme, je parle beaucoup avec la psychologue, j'arrive mieux à gérer mes colères
«*

*« l'accompagnement de la psy m'a beaucoup aidé, grâce à elle j'ai débloqué certaines choses, elle m'a
apporté un soutien que je ne trouvais pas avec la direction. »*

#21. Un accompagnement transversal des problématiques personnelles

Les demandes traitées par les équipes médico-psycho-sociales, et notamment l'assistante sociale, sont diverses et concernent majoritairement des difficultés personnelles, qui nécessitent un appui ou une aide que les personnes accompagnées n'auraient pas trouvé ailleurs.

Les sujets traités en majorité sont :

- Accès au logement
- Régularisation de situation (papiers)
- Renouvellement MDPH
- Accompagnement à la retraite
- Ruptures familiales
- Gestion de budget

« L'assistante sociale m'a beaucoup aidée, je ne la remercierai jamais assez. divorce, logement, dossiers MDPH, invalidité, rédaction de courriers. Elle est très dispo malgré sa charge de travail. »

« J'ai traversé des difficultés personnelles, notamment avec ma femme. J'ai pu bénéficier d'un accompagnement, en rencontrant l'assistante sociale et une psychologue... et cet accompagnement m'a fait beaucoup de bien. Cela m'a réellement aidé dans mon parcours. »

« L'assistante sociale m'a trouvé mon appartement aujourd'hui plus près de l'ANRH. »

« L'Accompagnement (assistante sociale, chargée d'insertion, RH) permet de mieux se concentrer sur le travail en ne devant pas tout gérer le reste seul »

#22. Une présence et une disponibilité qui sécurisent

Même si toutes les personnes accompagnées ne sollicitent pas l'accompagnement médico-psycho-social, elles sont sensibilisées à l'existence de cet accompagnement. Pour la majorité, elles n'hésiteraient pas à le solliciter si besoin, en effet l'existence et l'accessibilité du dispositif les rassurent.

« dès que je pouvais bénéficier de la psy ou de l'assistante sociale, je l'ai fait. C'est un vrai plus gratuit. »

« C'est très pratique et rassurant d'avoir accès à ces services directement au boulot »

« je sais qu'elles sont sur place de temps en temps mais je n'ai pas utilisé les services, je trouve ça bien qu'on puisse y avoir accès facilement. »

« je ne sais pas comment en trouver ailleurs comme je ne lis pas et je n'écris pas, voir celle d'ici c'est plus simple. »

« je suis analphabète, et quand j'ai besoin d'aide pour un papier, ou pour envoyer quelque chose. Ici les gens m'aident beaucoup, tant mieux car je suis seule moi donc j'ai besoin de ça. »

Question 1.3 : Dans quelle mesure les fonctions supports formation, qualité, communication, direction des établissements...) contribuent-elles à compenser les conséquences du handicap pour améliorer l'employabilité ?

Effet : Se sentir fier

Une politique active de valorisation qui renforce la fierté professionnelle

Conclusion :

La culture de mise en lumière portée par les fonctions supports joue un rôle déterminant dans le développement du **sentiment de fierté et de valorisation professionnelle** des personnes accompagnées. La communication sur les réussites ou les parcours est importante pour les personnes accompagnées car elle :

- Officialise la réussite
- Donne une visibilité sociale
- Renforce le sentiment d'appartenance

Résultat :

L'ANRH porte une culture interne forte de mise en lumière des réussites, individuelles et collectives. La communication (interne et externe) contribue à cette dynamique avec **environ 50 publications par an** valorisant directement des personnes accompagnées dans des portraits, actualités, projets ou réussites collectives (environ 1 publication sur 3).

La « culture ANRH » repose également sur la valorisation des réussites (individuelles ou collectives) auprès des équipes ou même entre les divers établissements.

Cette visibilité régulière crée un environnement où **chacun peut être reconnu publiquement**, ce qui nourrit un fort sentiment d'estime de soi.

Points clés :

#23. La valorisation institutionnelle renforce directement la fierté professionnelle et personnelle

La culture ANRH centralise sa communication sur la mise en avant de ses personnes accompagnées et de ses parcours, tant en interne qu'en externe. Cette valorisation a des impacts très positifs sur le sentiment de fierté des personnes accompagnées :

« j'ai été invité aux 70 ans et je suis dans le livre. Je l'ai montré à ma famille qui m'a dit que j'avais fait beaucoup de progrès (...) J'avais les étoiles plein les yeux. »
« J'ai aussi été mise dans le journal, et ça m'a rendue très fière. Je l'ai montré à mes amis et à ma famille. »
« j'ai reçu un Trophée des femmes comme exemple de professionnalisme et une reconnaissance du travail bien. »

La mise en lumière institutionnelle est vécue comme **un honneur**, une validation symbolique du parcours.

Ces valorisations deviennent un vecteur de reconnaissance professionnelle, mais également sociale et familiale. Elle matérialise la valeur du travail, en le rendant **visible et reconnu publiquement**.

#24. Le relais des réussites contribue à transformer le regard des personnes accompagnées sur leurs propres compétences

« la direction a imprimé et affiché le mail de félicitations du client, ce qui a eu un effet très positif. »
« je me suis sentie fière quand le secrétaire général de l'ANRH avait en effet trouvé que les photos que j'avais prises pour illustrer la page de Montauban étaient de « jolies photos », et qu'il fallait que tout le monde les voit. »

*Lorsque les retours positifs ou les exemples de parcours réussis sont repris et relayés dans les établissements, les équipes,.. ils deviennent un moyen d'ancrer la fierté dans la durée, et de **légitimer la compétence** aux yeux de tous. Effet :
Développer ses compétences professionnelles*

Un dispositif de formation consolidé et accessible en complément de l'apprentissage terrain

Conclusion :

Les données et les verbatims convergent : **les formations proposées par les fonctions supports constituent un levier majeur de montée en compétences à l'ANRH**. Massives, largement accessibles et perçues comme utiles dans la durée, ces formations offrent un cadre structurant qui complète l'apprentissage terrain.

Elles permettent aux personnes accompagnées de **consolider des compétences professionnelles transférables**, d'acquérir des savoir-être indispensables dans un environnement collectif, et de **se professionnaliser** grâce à des dispositifs reconnus comme la **RAE**⁶. Enfin, les formations socles jouent un rôle déterminant pour les personnes ayant des parcours fragilisés, en leur permettant de reprendre confiance et **d'accéder aux bases nécessaires à l'employabilité**.

⁶ Reconnaissance des acquis de l'expérience : dispositif pour reconnaître l'expérience professionnelle des travailleurs handicapés.

Résultat :

Les données montrent que les fonctions supports (RH et Formation) assurent une politique de formation structurée et largement diffusée :

- **1314 personnes formées en 2025,**
- dont **66 % sont des opérateurs,**
- pour un total de **26 602 heures de formation théorique,**
- et **73,5 %** des personnes accompagnées déclarent, trois mois après la formation, *que les compétences acquises leur servent au quotidien.*

Ces chiffres montrent que la formation théorique n'est **ni marginale** ni réservée à quelques-uns : elle constitue un pilier fondamental de la professionnalisation. Les formations sont complémentaires du développement des compétences sur le « terrain », elles apportent les bases et structurent les apprentissages.

Points clés :

#25.Des formations socles qui permettent une remise à niveau essentielle

Au-delà des formations techniques ou transversales, l'ANRH propose des **formations "socles"** (CléA⁷, savoir-lire, savoir-écrire, calcul fonctionnel), qui permettent à de nombreuses personnes accompagnées de se remettre à niveau et de surmonter des lacunes anciennes.

Ces formations sont particulièrement déterminantes pour les personnes ayant eu une scolarité interrompue ou difficile, vécu des parcours d'exclusion ou perdu l'habitude de lire, écrire ou compter dans leur quotidien.

Elles deviennent un **levier essentiel d'employabilité**, car elles permettent de **reprendre confiance et de mieux comprendre les consignes** écrites, formulaires clients, procédures qualité ou supports numériques.

« J'ai également suivi une formation CléA pour une remise à niveau. Cette formation m'a beaucoup aidé car je ne savais pas lire ni écrire auparavant. »

" J'ai notamment passé le CléA à l'ANRH, et cela m'a énormément aidé. L'école, c'était loin pour moi, mais grâce à cette certification, j'ai pu réapprendre les mathématiques et la lecture. »

#26.Les formations théoriques permettent l'apprentissage de compétences transférables adaptées au milieu de travail de l'ESAT / entreprise adaptée

Les formations ne se limitent pas aux compétences techniques : elles permettent d'acquérir **des savoir-être et des compétences transversales** essentielles à l'employabilité.

⁷ Le certificat CléA est constitué de l'ensemble des connaissances et compétences qu'il est utile de maîtriser pour favoriser son insertion professionnelle. Ce socle sert aussi pour la vie sociale, civique et culturelle.

<i>« J'ai suivi une formation sur la communication qui m'a énormément aidé et qui a profondément changé mon comportement avec les autres »</i>
<i>« Dans le type d'entreprise ou on est, ce sont les compétences humaines qui sont les plus importantes, et on peut être formé sur ça si on le souhaite. La formation apporte la théorie, mais ensuite les managers font en sorte qu'on puisse s'en servir au quotidien, »</i>
<i>« J'ai suivi des formations comme coordonner une équipe sans lien hiérarchique. Pour être ORP, il faut être à l'écoute et patiente »</i>
<i>« J'ai pu avoir des formations à l'ANRH, surtout pour le standard, ils m'ont canalisé et m'ont accompagné au quotidien pour que je puisse progresser. »</i>
<i>« Pour le savoir-être, on est accompagnés avec une formation en management et de l'analyse de pratiques professionnelles au siège de l'ANRH »</i>
<i>« À mon arrivée, je ne comprenais pas vraiment ce qu'impliquait le travail avec des personnes en situation de handicap. J'ai suivi une formation au siège sur le handicap au travail, et cela m'a beaucoup aidé. »</i>

Ces formations permettent de donner les clés conceptuelles (vocabulaire, compréhension de l'autre, posture,...) nécessaires pour évoluer dans le milieu entreprise adaptée / ESAT, et par étendue, dans tout milieu professionnel.

#27.Des formations qui matérialisent la montée en compétences professionnelle

73,5 % des salariés ayant suivi une formation déclarent que les compétences apprises leur servent au quotidien (Selon un questionnaire envoyé « à froid » 3 mois après la formation aux participants). Cela montre que la formation théorique n'est pas abstraite, mais réellement mobilisée sur les postes de travail.

Les formations proposées par les fonctions supports apportent alors un socle de « légitimité » qui consolide les savoir-faire professionnels, et les rend valorisables par la suite. De plus, certains dispositifs de formation / reconnaissance des compétences (par exemple la RAE : reconnaissance des acquis de l'expérience) permettent en plus l'assimilation des savoirs et la transmission de ceux-ci.

<i>« Avec l'ANRH, j'ai été accompagné pour ma RAE, ou j'ai pu expliquer mon travail et mes compétences sur la manipulation et l'entretien d'une tondeuse à gazon »</i>
<i>« J'ai passé une RAE avec succès, ce qui m'a permis de former des personnes dans les prestations que j'effectue. »</i>
<i>« Au départ : bases en mécanique (cyclomoteur, petit matériel thermique), mais pas spécifiques aux vélos, je découvre tout grâce à la formation initiale CNPC »</i>

Effet : Stabiliser la vie personnelle

Au-delà de sa fonction d'employeur, l'ANRH stabilise la vie personnelle

L'ANRH ne stabilise pas uniquement le parcours professionnel : elle stabilise la **vie personnelle** au sens large.

Grâce à un cadre sécurisant, un suivi médico-social réactif, une socialisation active et un emploi

stable, les personnes accompagnées retrouvent les bases d'une vie personnelle équilibrée, socle pour le développement de l'employabilité.

Certaines composantes du modèle ANRH ont un impact majeur sur la **stabilité de vie** des personnes accompagnées :

- La présence quotidienne d'un encadrement bienveillant et rassurant ;
- La détection des difficultés personnelles et l'orientation proactive ;
- L'appui du médico-social (assistantes sociales, psychologues) ;
- Les aménagements horaires ou organisationnels liés au handicap ;
- La reconnaissance et la sécurisation du statut professionnel ;
- L'existence d'un réseau social professionnel structurant.

Ensemble, ces facteurs favorisent l'**apaisement**, la **reconstruction**, et la **sécurisation** des parcours de vie, ce qui constitue une condition préalable à l'employabilité.

Résultat : la stabilisation de la vie personnelle est un effet massif et récurrent dans les verbatims

De nombreuses personnes accompagnées annoncent avoir vu leur vie **s'apaiser**, se **rééquilibrer** ou **s'améliorer** depuis leur arrivée à l'ANRH.

Les témoignages révèlent une stabilisation sur trois dimensions :

1. **Stabilisation émotionnelle et psychologique**
2. **Sécurisation matérielle et administrative**
3. **Stabilisation via le contrat de travail, le salaire et le rythme professionnel**

Ces éléments participent directement à la capacité du bénéficiaire à **tenir dans l'emploi, apprendre et progresser**.

Points clés :

#28. Une stabilisation émotionnelle et psychologique indispensable pour travailler

Pour beaucoup, l'ANRH constitue le premier environnement sécurisant et non-jugeant rencontré depuis longtemps.

L'encadrement, le soutien médico-social et la relation de confiance permettent d'apaiser les difficultés psychiques et les tensions personnelles.

« Je pense que l'ANRH m'a vraiment permis de me stabiliser. Je suis suivi à l'extérieur par un psy et mon médecin, mais j'ai aussi reçu beaucoup d'aide ici »

« ça fait du bien de voir du monde et d'avoir un rythme de travail. Je suis resté 2 ans sans sortir de chez moi dans ma période compliquée avant l'ANRH »

« J'ai beaucoup évolué depuis mon arrivée, aussi bien sur le plan personnel que professionnelle, j'ai passé mon permis de conduire, mon traitement est stabilisé »

« Globalement, je me sens mieux depuis que je suis à l'ANRH. J'ai su faire ma place, j'ai évolué et j'ai grandi grâce à eux. »
« "L'ANRH m'a stabilisée et m'a canalisée" ;" je suis devenue plus adulte, moins naïve, je suis moins dans les bisounours", »

#29.L'emploi comme facteur essentiel trouver sa place dans la société

Avoir un emploi **régulier, un revenu stable**, des horaires fixes et une place reconnue dans une organisation est un levier majeur de stabilisation.

Pour beaucoup de personnes accompagnées, ces éléments fondent une part essentielle de leur équilibre personnel.

« L'ANRH m'a permis de retrouver une vie sociale que je n'avais plus et de me stabiliser après mes périodes de chômage ou d'intérim. »
« "L'ANRH m'a fait évoluer au niveau de la vie sociale, je suis bien stable. (...) j'ai un travail, l'appartement, je suis tranquille" »
« Avant : trop longtemps au chômage avec des enfants. L'ANRH m'a refait ma vie, cela m'a permis d'avoir une stabilité »
« Je me sens stable et en sécurité, notamment grâce à mes horaires adaptés. Je ne veux pas prendre le risque de tout perturber alors que maintenant j'ai trouvé mon rythme. »
« Avant j'étais en CDI à temps partiel et ça ne suffisait pas. (...) Maintenant ma situation est stable et rassurante. Je vois mes enfants grandir et faire des études »
« Ma situation personnelle à changé depuis mon arrivée, j'ai un salaire qui me permet d'avoir plus d'autonomie. »
« Je n'ai plus de problème à savoir comment payer les factures en fin de mois. »

#30.Une sécurisation matérielle et administrative

L'accompagnement médico-social intervient sur les aspects décisifs du quotidien (endettement, démarches MDPH⁸ logement, préparation à la retraite)

« L'assistante sociale m'a beaucoup aidée, je ne la remercierai jamais assez. (...) Elle m'a beaucoup aidée pour stabiliser ma situation perso. »
« Je suis encore accompagné par l'assistante sociale pour des démarches administratives, comme les impôts ou les aides au logement, car je ne sais pas bien remplir les documents. »
« J'ai reçu le Soutien de l'assistant social dans mes recherches de logement. Grâce à ce logement, je vais pouvoir me marier et faire venir ma femme en France »

⁸ MDPH : Maison départementale des personnes handicapées. Le guichet unique départemental d'accès aux droits et aux prestations pour les personnes en situation de handicap

Une espace de socialisation pour les personnes accompagnées

Conclusion :

Les temps collectifs organisés dans les établissements jouent un rôle essentiel dans le développement des relations sociales et du sentiment d'appartenance des personnes accompagnées.

Les données montrent une dynamique forte (70 % ont élargi leur cercle social ; 80 % participent aux événements), et les verbatims confirment que ces moments permettent de :

- créer et élargir des liens sociaux,
- renforcer l'appartenance à l'équipe et à l'organisation,
- favoriser une communication plus fluide,
- réduire l'isolement et soutenir la cohésion.

Toutefois, les focus groups soulignent que ces effets ne sont pas homogènes : certaines personnes accompagnées préfèrent ne pas participer, certains événements peuvent cristalliser des tensions ou renforcer les dynamiques de « petits groupes ».

Ainsi, si les temps collectifs constituent un **levier important de cohésion**, leur impact dépend des profils, des dynamiques locales et de la capacité à adapter les formats pour inclure toutes les personnes accompagnées.

Résultat :

Les données quantitatives montrent que le développement des liens sociaux est un point important :

-70 % des collaborateurs déclarent avoir élargi leur cercle social grâce à l'ANRH (baromètre QVcT 2025)

-3 à 4 événements collectifs / festifs organisés par an au sein de chaque établissement

-80 % de participation en moyenne à ces événements

Le travail en soi constitue un levier structurant pour développer les interactions sociales, sortir de l'isolement et renforcer le sentiment d'appartenance à une organisation. Les personnes accompagnées expriment que l'ANRH est un lieu où elles retrouvent un réseau, parfois après des temps longs d'isolement.

<i>« Au tout début, j'étais toujours en relation avec un nombre très restreint, aujourd'hui mon cercle de connaissance c'est agrandi, je me suis ouvert. »</i>
--

<i>« je me suis faite des amis (es), j'étais timide et je ne parlais à personne, aujourd'hui je parle à tout le monde »</i>

<i>« Le cercle s'est agrandi, Je parle avec plus de monde »</i>

<i>« Je n'ai pas vraiment d'amis dans ma vie personnelle (...) À l'ANRH Même si je ne parle pas beaucoup aux autres, au moins on se rencontre. »</i>
--

« La bonne entente et la confiance m'ont permis de me faire des vrais amis, et dans l'ensemble je m'entends avec tout le monde. »

« Pour certaines personnes, le travail constitue leur seul lien social »

Points clés :

#31. Les temps collectifs créent des opportunités de rencontre et élargissent les cercles sociaux

Les événements organisés par les fonctions supports et les équipes (repas, célébrations, moments conviviaux) permettent aux personnes accompagnées de rencontrer des collègues avec lesquels elles n'interagissent pas au quotidien, et d'apprendre à connaître leurs collègues sous un angle différent du cadre du travail quotidien.

« je participe aux moments collectifs, je trouve ça génial car on prend le temps de discuter avec des gens avec qui on n'a pas le temps d'habitude car on est là pour bosser normalement. »

« Ce qui a renforcé mes liens c'est (...), le réfectoire où on se retrouve ensemble pour manger, le BBQ annuel du CE car on parle avec les collègues qu'on voit moins au quotidien »

« Je participe aux événements collectifs, et ces moments permettent d'être ensemble autrement. C'est important d'avoir des temps comme ça. »

« Ces temps sont importants, car ils permettent de sortir du cadre du travail et de mieux se connaître autrement, notamment en parlant de nos loisirs. En dehors de ces moments, on parle peu de choses personnelles. »

« Les moments de rassemblement tous ensemble car on discute un peu d'autre chose que du boulot (loisir, bricolage) »

#32. Les liens renforcés par les temps collectifs et festifs améliorent l'ambiance de travail et le sentiment d'appartenance

Ces temps conviviaux jouent un rôle de médiation informelle : ils réduisent les incompréhensions, favorisent les échanges et fluidifient les relations entre équipes. En connaissant mieux leurs collègues et en se sentant plus intégré à une équipe/organisation, les personnes accompagnées remarquent une ambiance plus agréable au quotidien, ce qui améliore leur bien-être au travail.

« Il y a une super ambiance avec les collègues et avec la hiérarchie. On est bien ensemble, on sent un vrai esprit d'équipe. J'ai noué ici des relations plus fortes que de simples relations professionnelles »

« À l'ANRH, on rigole avec tout le monde, on peut faire des blagues pour faire sourire, et tout le monde se dit bonjour le matin. »

« la bonne ambiance me permet de me sentir incluse »

« je me sens bien dans cette entreprise, je m'entends avec tout le monde. »

#33. Des limites importantes dans la participation et la cohésion

Si les temps collectifs contribuent effectivement à élargir les cercles sociaux et renforcer les liens pour une majorité des personnes accompagnées, les verbatims des focus groupes montrent que ces moments ne profitent pas à tous et peuvent parfois même générer l'effet inverse. Plusieurs encadrants soulignent des résistances, des conflits, voire un désintérêt marqué pour les activités

organisées. Même si la majorité des personnes accompagnées participent aux temps collectifs, une partie les **évite systématiquement** car ils ne sont pas toujours vécus comme un espace de plaisir ou de cohésion, mais parfois comme une contrainte à éviter.

« Certains opérateurs prennent même leur journée pour ne pas participer. »

« Beaucoup de bénéficiaires ne sont pas motivés, ou perçoivent ces événements uniquement comme des journées sans travail. Certains préfèrent poser des congés pour ne pas y participer. »

Du point de vue des encadrants, ces temps collectifs n'atteindraient pas toujours leurs objectifs : générant de la frustration pour les équipes organisatrices qui s'impliquent fortement et qui peuvent faire faces à des retours mitigés de la part des participants.

« Les supports y passent beaucoup de temps pour peu de résultats (...) 50 % critiquent ces temps ou ne viennent pas. Cela crée parfois plus de divisions que de cohésion. »

« Lorsque les événements ont lieu, les équipes ont tendance à rester entre elles, et certaines populations se sentent moins intégrées. Le sentiment d'appartenance à l'ANRH reste fragile, voire évité par certains. »

Conclusion intermédiaire : Le cadre ANRH valorise, professionnalise et stabilise

L'analyse met en évidence que les fonctions supports (formation, communication, ressources humaines, ...) jouent un **rôle structurant** dans le développement de l'employabilité des personnes accompagnées à l'ANRH. Leur action ne se limite pas à un appui administratif : elles créent un cadre qui **valorise, professionnalise et socialise**.

D'abord, les actions de communication internes et externes, dont près de **50 publications par an** consacrées aux personnes accompagnées, nourrissent un fort sentiment de fierté et de reconnaissance. Les mises en lumière individuelles et collectives contribuent à renforcer l'estime de soi et à transformer le regard que les salariés portent sur leurs propres compétences. Cette valorisation institutionnelle officialise les réussites, donne une visibilité sociale et renforce le sentiment d'appartenance à l'organisation, leviers nécessaires pour s'engager dans son travail et se projeter professionnellement.

Ensuite, les formations théoriques organisées par les fonctions supports constituent un **socle essentiel de professionnalisation**. Grâce à un accès massif (1 314 personnes formées, 26 602 heures), une orientation prioritaire vers les opérateurs (66 %) et une utilité largement reconnue (**73,5 %** des formés mobilisent leurs acquis dans leur travail), elles permettent de développer des compétences transversales et techniques adaptées au milieu adapté/ESAT. Les formations socles (CléA, lecture, écriture, calcul) jouent un rôle fondamental pour remettre à niveau les personnes ayant vécu des parcours scolaires ou sociaux fragilisés, consolidant ainsi les fondations mêmes de l'employabilité.

Au-delà de la résolution de difficultés ponctuelles, l'ANRH opère une véritable **sécurisation des parcours de vie**, permettant aux personnes accompagnées de retrouver un cadre stable après parfois des années d'instabilité professionnelle, sociale ou administrative. La stabilisation de la vie personnelle devient alors un **levier invisible mais profondément structurant** de l'employabilité : lorsque les préoccupations liées au logement, aux démarches administratives, à la santé mentale ou au budget sont apaisées, les personnes peuvent à nouveau se projeter, apprendre, assumer des responsabilités et s'inscrire dans un collectif de travail. Ce "socle de stabilité", construit grâce à l'action conjointe de l'encadrement, du médico-social et du cadre professionnel de l'ANRH, transforme les parcours en permettant aux personnes accompagnées d'être pleinement disponibles pour se développer professionnellement et tenir dans l'emploi sur la durée.

Enfin, les événements collectifs et les initiatives sociales soutenues par les fonctions supports contribuent à **renforcer les liens sociaux**, essentiels pour travailler en équipe et s'intégrer. Avec **70 % des salariés déclarant avoir élargi leur cercle social**, et un **taux de participation de 80 %** aux 3–4 événements festifs annuels, ces actions favorisent la cohésion, la communication et la convivialité. Si ces moments ne profitent pas à tous et peuvent parfois cristalliser des tensions, ils constituent néanmoins, pour une majorité, un espace où se tissent des relations indispensables à la stabilité et à l'engagement professionnel.

Ainsi, les fonctions supports contribuent pleinement à l'employabilité des personnes en situation de handicap à l'ANRH, non seulement en développant leurs compétences techniques et transversales, mais aussi en renforçant leur confiance, leur fierté, leur sentiment d'utilité et leur intégration sociale. Elles participent à construire un environnement qui permet aux personnes accompagnées de progresser, de se sentir capables et de trouver leur place dans le travail — trois conditions essentielles pour sécuriser et renforcer leur employabilité durable.

Question 2 : Dans quelles mesures les entreprises clientes de l'ANRH contribuent-elles à l'employabilité durable des collaborateurs de l'ANRH ?

Q.2.1 Dans quelles mesures les entreprises clientes de l'ANRH contribuent-elles au développement des compétences techniques ?

Effet : Développer ses compétences professionnelles

Les prestations réalisées pour les clients permettent la montée en compétences réelle et pratique

Conclusion :

L'ensemble des données confirme que **les missions clients constituent un levier principal de développement de compétences professionnelles pour les personnes accompagnées**. Grâce à elles :

- Les personnes accompagnées apprennent **en situation réelle**,
- Se confrontent à des attentes professionnelles élevées,
- Renforcent et diversifient leurs capacités techniques

Les prestations clients **font monter les personnes accompagnées en compétences plus vite et plus durablement**, parce qu'elles reposent sur **l'apprentissage par la pratique** et l'exigence professionnelle.

Le modèle ANRH est singulier : Les personnes accompagnées sont recrutées et sont directement positionnées sur diverses prestations clients, qui leur permettent de développer leur compétences professionnelles (montée en compétences et/ou diversification des compétences), en situation réelle, sur des besoins existants et concrets des entreprises.

-100% des personnes accompagnées de l'ANRH travaillent sur des prestations clients

-40% de nos collaborateurs travaillent en externe ou sur site client (hors les murs ANRH)

-34% des heures de production sont réalisées sur site client

Pour les personnes accompagnées, ce modèle leur permet d'apprendre « pour de vrai ».

Les verbatims des entretiens qualitatifs confirment très fortement que **les compétences les plus solides** se construisent **grâce aux prestations clients**, particulièrement grâce :

- à la rigueur imposée par le client,
- à la diversité des contextes,
- à la nécessité de s'adapter à des tâches nouvelles.

Points clés :

#34. Les exigences clients développent l'expertise et la posture professionnelle

Les verbatims montrent que les tâches confiées par les clients tirent les personnes accompagnées **vers le haut**, en leur demandant des efforts de précision, de compréhension technique et de contrôle qualité. En effet, les personnes accompagnées sont exposées à des exigences techniques réelles demandées par les clients :

- zéro défaut
- respect strict des process
- maîtrise des outils
- qualité visuelle
- cadence professionnelle

« Certaines missions m'ont particulièrement aidé à progresser, notamment –un client industriel-, car il s'agit de prestations pour l'armée, ce qui demande rigueur et précision. »

« Les compétences nécessaires pour mon poste sont la concentration, la rigueur et la connaissance des exigences du client, notamment le cahier des charges (...) Les missions pour –un client du luxe- m'ont beaucoup aidée à progresser car elles demandent une grande précision. »

« Les compétences nécessaires dans mon travail sont le sérieux et la concentration, je suis une prestation de parfum ou le moindre défaut n'est pas accepté, pas même une trace de doigts. »

« Le client –un client industriel- à lui été ma première expérience de relationnel client en gestion quotidienne seul et c'était un client avec beaucoup d'exigences. Ça m'a permis de prendre confiance en moi sur les communication client »

« Chez-client industriel-, car il faut beaucoup de minutie, il y a beaucoup de codes et de réglages. "il ne faut pas rater, car ça peut coûter cher, ça responsabilise, ce sont des produits très coûteux"

« Il y a plus de cadence chez les clients, mais les opérateurs l'acceptent bien et apprécient ces missions. »

#35. Les prestations clients déclenchent l'acquisition de nouvelles compétences et de formation

Les parcours professionnels des personnes accompagnées à l'ANRH évoluent en fonction des prestations clients. Ce sont celles-ci qui déclenchent la découverte de nouveaux métiers, ou les certifications nécessaires à la prestation, valorisable dans la suite du parcours des personnes accompagnées.

« J'ai pu passer l'habilitation électrique car je travaillais sur –mission pour un client industriel-, donc j'en avais besoin. Cette mission a été un vrai levier pour mes compétences »

« J'ai découvert la couture pour la prestation –client du secteur du luxe- j'ai été formée pour ça. Je n'avais pas envie au début et finalement j'étais douée, c'était super »
« Elle ne savait pas travailler sur 3 écrans en même temps et ne connaissait pas la réglementation liée à la retraite (découverte pour ces deux compétences) (...) j'ai eu une formation spécifique pour cette prestation »
« Au départ j'avais des bases en mécanique (cyclomoteur, petit matériel thermique), mais pas spécifiques aux vélos, je découvre tout avec –client secteur mobilité- »

#36. Les prestations sur la durée et le renouvellement de celles-ci permettent de consolider un réel savoir-faire technique

« J'ai progressé parce qu'on fait la même chose mais sur différentes machines et ça nous aide à comprendre vraiment le fonctionnement. »
« la machine –XXX- est sortie sur le marché quand j'étais en poste ici et elle avait beaucoup de pannes. Je me suis expertisé dessus et je suis "au top" sur cette machine maintenant »
« Les robots –XXX-(les plus complets, une fois compris, on comprend les autres), j'aime ne pas toujours faire le même appareil, ça aide beaucoup. »
« j'ai mis à peu près un an à maîtriser les machines et les gestes. Avant c'était stressant car je n'y arrivais pas et les contrôles étaient compliqués, maintenant j'arrive à 2000/jour et je suis fière de moi. »

Les prestations clients qui sont installées dans la durée permettent aux personnes accompagnées de consolider un **réel savoir-faire technique**, parfois jusqu'à un niveau "expert". Certaines activités complexes nécessitent un temps plus long pour les maîtriser, et la régularité de ces activités permet aux personnes accompagnées de pouvoir réellement être à l'aise sur les missions et de monter en compétences.

Effet : Sentiment d'utilité

Les activités à forte valeur ajoutée sont un puissant moteur de sentiment d'utilité, de valorisation personnelle et de montée en compétences.

Conclusion :

L'ensemble des analyses démontre que **les prestations à forte valeur ajoutée jouent un rôle déterminant dans le renforcement du sentiment d'utilité des personnes accompagnées**, et constituent ainsi un levier essentiel de leur professionnalisation. Ce sont précisément les activités les plus techniques, les plus exigeantes ou les plus visibles pour les clients qui génèrent les progrès les plus rapides et les plus durables.

Les verbatims collectés illustrent que les prestations complexes sont perçues comme des activités « **sérieuses** », « **importantes** » et « **valorisantes** ». Elles donnent du sens au travail quotidien et renforcent la confiance en soi : les personnes accompagnées se sentent « capables », « attendus », voire « indispensables » dans leur rôle. Le fait d'être identifié comme référent sur une tâche accentue encore ce sentiment d'utilité et alimente un cercle vertueux : **se sentir utile → vouloir progresser → développer ses compétences → se sentir encore plus utile**.

Du côté des équipes encadrantes, les focus groups confirment que les activités à plus forte valeur ajoutée sont celles qui génèrent le plus d'engagement. Les personnes accompagnées « reviennent très contentes » de ces missions et manifestent davantage de motivation, d'autonomie et de rigueur lorsqu'elles travaillent dans des contextes exigeants.

Ainsi, la réalisation d'activités techniques, complexes ou à forte visibilité ne se limite pas à produire un résultat économique pour l'ANRH : **elle crée des opportunités concrètes de reconnaissance, de progression et d'estime de soi** pour les personnes accompagnées. Ces activités agissent comme des terrains d'apprentissage particulièrement efficaces, car elles permettent aux personnes accompagnées de **se projeter comme des professionnels compétents**, dont le travail compte réellement.

En somme, **les prestations à haute valeur ajoutée sont un moteur essentiel du développement du sentiment d'utilité et de la montée en compétences des personnes accompagnées**. Elles transforment non seulement leur rapport au travail, mais aussi leur perception d'eux-mêmes, renforçant durablement leur capacité à apprendre, à évoluer et à s'affirmer dans leur rôle professionnel.

Résultat :

Selon le dernier baromètre QVcT, 80% des collaborateurs déclarent que leur travail est utile. A travers l'analyse des différentes données qualitatives, on constate que ce sentiment d'utilité est très fortement lié à la nature des missions réalisées, et a un impact direct sur le développement des compétences.

Points clés :

#37. La complexité technique comme un facteur de valorisation

Les personnes accompagnées associent directement les activités techniquement exigeantes à un sentiment d'utilité accru. Les missions à forte valeur ajoutée favorisent la spécialisation, elles encouragent les personnes accompagnées à persévérer et à devenir « expert », et donc à monter en compétences.

<i>« Le Cookéo, c'est une machine compliquée, mais j'ai persévéré et aujourd'hui je suis pratiquement le seul à faire cette machine. »</i>
<i>« Sur une prestation difficile, ou peu de mes collègues étaient en capacité de le faire, et qui demandait beaucoup de concentration et de savoir faire je me suis sentie fière de moi. »</i>
<i>« On nous a demandé de réparer une machine (...). Elle était très compliquée car c'était une machine pro et elle avait un défaut de conception. Quand j'arrivais à en réparer une j'étais fière de moi d'avoir réussi et ensuite de pouvoir chopper le coup et prendre de l'assurance, j'étais vraiment content. »</i>
<i>« j'ai fait des choses que je n'aurai même pas imaginé faire et même des grosses platines avec plein de fils et composants différents »</i>
<i>« Lorsqu'on arrive à résoudre des dossiers compliqués c'est une fierté. »</i>
<i>« Fierté : quand les salariés –du client- viennent nous consulter pour des conseils sur des situations qu'ils ne savent pas résoudre en interne. »</i>
<i>« Ma fierté, c'est le montage du vélo pliable Lulubike, client dont je suis le seul opérateur à m'occuper. »</i>

« Lorsque les tâches sont plus diversifiées, plus techniques ou plus exigeantes, les bénéficiaires se sentent utiles, reconnus et engagés. Les contrats demandant un haut niveau d'exigence permettent de monter en compétences, et les bénéficiaires sont fiers de réaliser des tâches originales. »

« les salariés sont fiers lorsqu'ils effectuent des tâches plus techniques et complexes, ils se sentent davantage valorisés et impliqués. »

#38. Les activités prestigieuses ou visibles accroissent l'engagement et la volonté de progresser

Plus la mission est liée à un client prestigieux, ou plus elle est « visible », plus les personnes accompagnées se sentent investies et valorisées. Ainsi, elles s'appliquent davantage pour exercer leur travail et la montée en compétences est plus forte naturellement.

« Chez –un client du luxe-, j'aimais particulièrement les produits : ils étaient beaux, décorés, et on pouvait proposer des idées de conditionnement et d'organisation des boîtes. C'était créatif, et on était fiers du résultat. On préparait aussi des colis pour –la royauté étrangère-, donc il fallait être encore plus appliqués. »

« Chez-un client du luxe-, j'étais fière de moi (...) c'était chouette et valorisant. Les produits de luxe, c'est sympa de travailler pour ça »

« Une mission en particulier m'a permis de développer mes compétences, la confection de coffrets alimentaires, sur la façon de positionner les articles dans le coffret pour que ce soit joli à l'ouverture du colis. »

« Fierté : tonte à –une gare- ou encore une prestation extérieure pour –un site qui accueille du public-, parce que tout le monde voit notre travail donc ça doit être parfait, et les gens disent que c'est joli. »

« Je suis fier de travailler avec –un grand groupe-, tout le monde connaît »

Les retours des entreprises clientes jouent un rôle déterminant dans la fierté professionnelle des personnes accompagnées.

Conclusion :

Les retours des entreprises clientes jouent un rôle **central** dans la structuration de la fierté professionnelle des personnes accompagnées par l'ANRH.

Cette fierté s'appuie sur :

- La reconnaissance explicite du travail réalisé,
- La confirmation que les compétences acquises ont une valeur réelle,
- L'opportunité d'être identifié comme un professionnel compétent,
- La possibilité de montrer, transmettre ou représenter l'ANRH auprès du client.

Ce mécanisme renforce la confiance, l'envie de progresser, la motivation et l'engagement, créant un **cercle vertueux entre fierté et développement des compétences**.

Ainsi, **les retours clients ne sont pas un simple encouragement : ils constituent un levier fort de développement professionnel pour les personnes accompagnées.**

Résultat :

Les retours positifs des entreprises ont un impact fort pour les personnes accompagnées. Ils renforcent la reconnaissance de leur travail, leur confiance en soi et surtout la valorisation de leurs compétences.

Les encadrants observent que **les retours clients ont un impact plus fort que la reconnaissance interne**, et les entretiens confirment que les personnes accompagnées associent ces retours à une véritable montée en compétences.

Points clés :

#39. Les retours clients comme une reconnaissance des compétences qui renforce la projection dans une identité professionnelle « classique »

Les personnes accompagnées expriment souvent que les retours des encadrants sont appréciés, mais que les retours clients ont **plus de poids** car ils viennent **du monde professionnel ordinaire**, non « seulement » du monde adapté / ESAT. Les retours positifs confirment que les compétences développées à l'ANRH ont une valeur sur le marché du travail et placent le bénéficiaire dans **une position professionnelle équivalente à n'importe quel salarié**.

<i>« Je suis fière d'un mail du client qui lui a répondu : "Vous êtes parfaite XXX" »</i>
<i>« Je suis fière lorsque les clients me font des compliments. »</i>
<i>« Je me suis sentie fière quand j'ai fait mes stages extérieurs et que mes bilans (des entreprises) ont tous été positifs</i>

#40. Les retours clients sont visibles et partagés

Ils créent une reconnaissance collective, qui augmente la fierté ressentie.

<i>« la direction a imprimé et affiché le mail de félicitations du client, ce qui a eu un effet très positif. Les encadrants affichent également les mails de clients satisfaits et utilisent les fiches d'intervention signées par le client, avec des indicateurs visuels positifs (bonhomme vert +++), qui sont particulièrement appréciés par les bénéficiaires. Ils ont envie de plus se donner »</i>
<i>« un jour un client nous a envoyé un message pour dire qu'il était particulièrement content du travail, (...), on est tous repartis au boulot avec le sourire ce jour-là.</i>
<i>« La cliente vient chaque semaine remercier les salariés, les appeler par leur prénom : ils adorent, cela les marque profondément. »</i>

Conclusion intermédiaire – Réponse à la sous question évaluative Q2.1: Apprendre par le réel : l'apport structurant des prestations clients

Q.2.1 Dans quelles mesures les entreprises clientes de l'ANRH contribuent-elles au développement des compétences techniques ?

L'ensemble des données collectées montre que **les entreprises clientes de l'ANRH, et notamment les activités à forte valeur ajoutée qu'elles confient, jouent un rôle central et déterminant dans le développement des compétences techniques des personnes accompagnées.**

Leur contribution est directe, structurante et s'exprime à travers plusieurs mécanismes complémentaires qui permettent une montée en compétences **réelle et durable.**

1. L'apprentissage en situation réelle : un levier majeur de professionnalisation

Parce que **100 % des personnes accompagnées travaillent pour des prestations clients** et qu'une part importante de ces missions s'effectue directement **sur site client**, les personnes accompagnées évoluent dès leur arrivée dans un environnement professionnel authentique, confrontés à de véritables besoins opérationnels.

Cet apprentissage « **pour de vrai** » constitue la première source de développement technique :

- Ils manipulent des outils réels,
- Respectent des cahiers des charges précis,
- Appliquent des process exigeants,
- Apprennent dans des conditions proches du milieu ordinaire.

Les verbatims montrent de manière constante que **les compétences les plus solides se construisent lors des prestations clients**, car les exigences professionnelles y sont élevées et structurantes.

2. Les exigences techniques des clients : un moteur d'expertise

Les entreprises clientes imposent des standards de qualité qui entraînent la progression des personnes accompagnées **vers le haut**. Ces contraintes, loin de limiter les personnes accompagnées, deviennent un **accélérateur d'apprentissage**.

Elles développent des compétences transférables : concentration, minutie, gestion d'exigences strictes, adaptation à différents environnements.

Les personnes accompagnées décrivent ces prestations comme autant de défis techniques qui les obligent à progresser, à comprendre ce qu'elles font et à gagner en professionnalisme.

3. La découverte de nouveaux métiers et l'accès à des formations qualifiantes

Les prestations clients ne se contentent pas d'exiger : elles **ouvrent des portes**.

Elles déclenchent fréquemment la découverte de nouveaux métiers (couture, mécanique vélo, conditionnement haut de gamme...) et/ou l'accès à des certifications nécessaires pour les missions (habilitations électriques, formations spécifiques...),

Ainsi, les missions contribuent à élargir le champ des possibles, et permettent d'acquérir des compétences directement valorisables sur le marché du travail.

4. La répétition des prestations : un terrain d'expertise durable

Les missions réalisées dans la durée permettent aux personnes accompagnées de **consolider un vrai savoir-faire technique**, parfois jusqu'à un niveau « expert ».

Les activités répétées, variées ou complexes créent une maîtrise progressive.

Ce temps long est essentiel pour des publics qui ont besoin d'un apprentissage progressif mais profond.

5. Les activités à forte valeur ajoutée : un renforcement du sentiment d'utilité et de la motivation à apprendre

Les activités techniques, visibles ou exigeantes renforcent fortement le **sentiment d'utilité**, la **motivation** et la **persévérance dans l'apprentissage**.

Plus la mission est complexe ou prestigieuse, plus les personnes accompagnées s'investissent. Cet investissement accru nourrit un cercle vertueux :

exigence → motivation → progrès → valorisation → progression technique.

6. Les retours clients : un levier puissant de confiance et de professionnalisation

Les retours positifs des clients jouent un rôle déterminant dans la fierté professionnelle et la confiance en soi.

Ils ont plus d'impact que les retours internes car ils proviennent du « monde ordinaire » et valident la qualité professionnelle du travail accompli.

Cette reconnaissance externe stimule durablement l'envie de progresser et contribue directement à l'acquisition de nouvelles compétences techniques.

Au-delà de l'apport économique, **les entreprises clientes constituent un moteur essentiel du développement des compétences professionnelles des personnes accompagnées de l'ANRH.**

Q.2.2 Dans quelles mesures les entreprises clientes de l'ANRH contribuent-elles à l'adaptation / réadaptation au monde du travail des collaborateurs de l'ANRH ?

Effet : Intégrer les codes de l'entreprise

Les missions pour les clients — notamment celles réalisées en prestation externe — sont un levier majeur d'intégration des codes professionnels.

Conclusion :

L'analyse croisée des entretiens qualitatifs et des focus groups montre que les **missions réalisées pour les entreprises clientes, particulièrement sur site client, constituent un levier essentiel d'intégration des codes professionnels** pour les personnes accompagnées. Ces prestations immergent les personnes accompagnées dans un environnement de travail où les attentes en matière de **ponctualité, concentration, tenue, rigueur et communication** sont plus explicites que dans les ateliers internes.

Les personnes accompagnées elles-mêmes témoignent de l'impact concret de ces missions sur leur posture professionnelle. Ces expériences pratiques structurent des comportements professionnels durables, car elles placent les personnes accompagnées en situation réelle, face à des exigences plus proches du milieu ordinaire.

Du côté des encadrants, les focus groups confirment que les missions clients sont **le cadre le plus formateur** : elles permettent de travailler la ponctualité, la concentration, la tenue, la communication et, plus globalement, la posture professionnelle attendue dans le monde du travail. Ils observent que les personnes accompagnées ont tendance à **resserrer leurs comportements** lorsqu'elles interviennent en clientèle, car ils souhaitent « donner une bonne image » et se sentent plus responsabilisés par la présence d'un tiers extérieur.

Cependant, cette dynamique positive est nuancée. Toutes les personnes accompagnées **n'ont pas la capacité d'intégrer immédiatement les codes**, et les encadrants pratiquent une sélection attentive de celles envoyées chez les clients. Ce choix se fait en fonction du niveau de maîtrise des codes de base. De plus, certaines personnes accompagnées s'adaptent très bien chez le client mais peuvent revenir plus laxistes en atelier.

Concrètement, **les missions clients favorisent bien la reprise et l'ancrage des codes professionnels**, mais leur efficacité repose sur une sélection fine, un accompagnement soutenu et une articulation cohérente avec les besoins et capacités des personnes. Ce sont ces conditions qui permettent aux personnes accompagnées d'en tirer pleinement profit et de développer des comportements professionnels durables et transférables.

Résultat :

Ces missions confrontent les personnes accompagnées à **un environnement plus normé**, où les attentes en matière de ponctualité, de rigueur, de posture et de communication sont plus explicites et non négociables.

Ainsi, les encadrants constatent que **les comportements évoluent plus rapidement lorsque les personnes accompagnées travaillent en clientèle**, notamment grâce :

- à des **cadences plus soutenues**,
- à une **exigence de qualité plus forte**,
- à des **attentes claires du client**,
- et à une **observation directe des pratiques professionnelles ordinaires**.

Points clés :

#41. Les prestations externes renforcent la tenue professionnelle et la posture

L'environnement client impose un cadre plus formel, qui structure la tenue et le comportement. Chez le client, les personnes accompagnées doivent respecter un dress code, des règles de sécurité, une posture professionnelle (pas de téléphone, pas de familiarités), des interactions maîtrisées.

Ces exigences développent une **tenue « plus conforme » au monde du travail ordinaire**.

« certains bénéficiaires peuvent mieux se comporter ailleurs qu'à l'ANRH, justement parce que le cadre y est plus strict. »

« (Les missions chez les clients) Elles permettent de travailler la ponctualité, la concentration, la tenue professionnelle et la communication, dans un cadre plus exigeant et plus proche de la réalité du monde du travail. »

#42. Le travail chez le client améliore la communication professionnelle

Les missions en lien direct avec les clients ou chez le client confrontent les personnes accompagnées à des interlocuteurs externes, des attentes explicites, des obligations de communication claire et la « confrontation » au milieu de travail ordinaire en immersion totale. Cette exposition accélère l'intégration des **codes de communication professionnelle**.

Ainsi, les missions externes agissent comme **une rampe d'acculturation** au monde ordinaire.

« l'accueil à Décathlon m'a permis de prendre confiance en moi, je parle avec tout le monde et n'ai plus peur. »

« Aller sur site client m'a permis de développer le relationnel avec les gens de l'extérieur au sein du travail en milieu ordinaire »

« Les livraisons, je les fais seule, et j'aime beaucoup ça parce que je parle avec des gens, avec des clients. Avant, je n'aurais jamais osé faire ça. »

« Les missions sur site client me permette de voir comment les gens évoluent dans le milieu ordinaire »

#43. Les personnes accompagnées intègrent mieux les codes lorsqu'ils souhaitent « représenter l'ANRH »

On peut observer que la fierté de représenter l'ANRH à l'extérieur pousse à adopter les bons comportements.

« Chez le client, certains s'adaptent mieux et veulent donner une bonne image. »

#44. Toutes les personnes accompagnées n'intègrent pas les codes à la même vitesse : les missions clients ne conviennent pas à tous

Même si les missions chez les clients constituent un levier clairement identifié pour renforcer l'intégration des codes professionnels, les focus groups montrent que cet effet n'est pas homogène parmi les personnes accompagnées. Les encadrants décrivent un fonctionnement où l'accès aux prestations clients n'est pas automatique, mais sélectif, fondé sur le niveau initial de maîtrise des codes de base (ponctualité, comportement, autonomie, communication).

« Certains n'intègrent pas du tout les codes, surtout en prestation solo. Selon les prestations, on a pu voir des comportements extrêmes, comme voler du gazon ou dormir sur le canapé du client. »

#45. Le cadre adapté / ESAT reste plus souple que le milieu ordinaire, créant parfois des "allers-retours" dans les comportements

Même ceux qui s'adaptent bien chez le client peuvent revivre **une forme de relâchement** à leur retour en atelier. Cela montre que la **transférabilité des codes** n'est pas toujours directe : les habitudes professionnelles peuvent fluctuer selon le degré d'exigence du contexte.

« les collaborateurs qui interviennent chez des clients externes peuvent mieux intégrer les codes ordinaires, mais que ce n'est pas systématique. Certains s'adaptent très bien en clientèle mais reviennent plus laxistes à l'EA, où ils se sentent plus « protégés ».

Effet : Se préparer à la recherche d'emploi

Un impact positif mais limité sur la projection vers le milieu ordinaire

Conclusion :

Les missions clients jouent un rôle important dans l'ouverture professionnelle des personnes accompagnées. Elles créent un **effet d'exposition** : nouveaux environnements, nouveaux métiers, ... Cette exposition nourrit une **curiosité professionnelle**, renforce la confiance, et aide certains à se projeter dans d'autres possibilités d'emploi. Cependant, cette dynamique reste **limitée par un élément structurel fort** : **seuls 8 %** des personnes accompagnées expriment aujourd'hui le souhait d'intégrer le milieu ordinaire.

Les missions clients élargissent la vision du monde du travail et elles déclenchent de la curiosité et une envie d'explorer. Mais cette ouverture ne se traduit que rarement par une réelle volonté de départ vers le milieu classique.

Les missions clients sont donc **un levier d'inspiration**, plus qu'un levier de transition.

Résultat :

L'analyse met en évidence un phénomène clair :

- Les missions clients élargissent la vision du monde du travail,
- stimulent la curiosité,
- Et, pour certaines personnes accompagnées, déclenchent l'envie de se projeter.

Toutefois, les données quantitatives montrent une limite majeure :

-36% des personnes accompagnées déclarent vouloir rejoindre le milieu ordinaire selon le dernier baromètre QVcT (ils sont 8% à le déclarer dans les entretiens annuels).

-Il y avait en 2025, 135 personnes en parcours d'insertion (CDD tremplin + EA socle), ce qui représente 8% de l'ensemble des collaborateurs, avec un taux de sorties positives de 23%

Cela signifie que l'ouverture existe, mais qu'elle ne se traduit en projection concrète que pour une minorité. Il est donc essentiel de distinguer l'employabilité interne (se maintenir en emploi, progresser, devenir plus autonome, maîtriser des compétences transférables,) de l'employabilité externe, c'est-à-dire la capacité et le souhait de rejoindre le milieu de l'entreprise classique. Le modèle ANRH renforce fortement la première et encourage la deuxième qui dépend également de facteurs structurels, personnels et contextuels qui dépassent le cadre de l'ANRH.

L'objectif de l'ANRH est d'amener les personnes accompagnées à se sentir capables de, même si le passage concret à l'acte (rejoindre une entreprise classique) n'est pas forcément franchi.

Points clés :

#46. Les missions clients suscitent une curiosité professionnelle

Grâce à la diversité des missions et des clients, les personnes accompagnées découvrent de nouveaux environnements : **métiers, univers et compétences**, qu'elles n'auraient jamais rencontrées sans la diversité des missions clients.

« À chaque fois, l'ANRH a trouvé des prestations pour moi. Ça m'a permis la découverte de nouvelles choses (cintrage, mise en place,...) »

« J'ai découvert le conditionnement en arrivant à l'ANRH, avec le client XX⁹ »

« quand je suis arrivé, j'ai découvert le métier des espaces verts que je ne connaissais, pour une prestation pour la mairie »

#47. Les missions transforment la perception des capacités

Les personnes accompagnées se sentent capables de plus et parviennent grâce à cela à se projeter dans le milieu de l'entreprise classique. On note une amélioration de la perception qu'ils ont de leurs capacités.

« les missions que j'effectuent sur site client m'aident à me projeter dans un emploi ordinaire. »

« Je me sens rassuré pour mon avenir, et à long terme je me vois peut-être intégrer une EA ou une entreprise du milieu ordinaire.

Les missions sur site client m'aide à me projeter un jour dans une entreprise du milieu ordinaire.

« Avec l'arrivée d'un nouveau client j'ai dû faire quelque chose que je ne savais pas faire (...) ça m'a donné un peu plus confiance en ce que j'étais capable d'accomplir malgré le côté découverte. Ça m'a permis d'avoir moins peur de l'inconnu et des nouveautés dans le travail »

⁹ Anonymisation du client

Conclusion intermédiaire - Apprendre par le réel : l'apport structurant des prestations clients

Q.2.1 Dans quelles mesures les entreprises clientes de l'ANRH contribuent-elles à l'adaptation / réadaptation au monde du travail des collaborateurs ANRH ?

L'analyse montre que les **entreprises clientes jouent un rôle central dans l'adaptation et la réadaptation au monde du travail** des personnes accompagnées de l'ANRH. Les missions qu'elles confient, en particulier les prestations réalisées directement sur site client, plongent les collaborateurs dans un environnement où les attentes professionnelles sont **explicites, normées et non négociables**, ce qui constitue un levier essentiel pour intégrer les codes de l'entreprise classique. Ponctualité, tenue professionnelle, posture, communication, gestion des exigences : autant de dimensions qui se développent plus fortement dans ces contextes réels que dans le cadre « plus souple » des ateliers.

Les personnes accompagnées témoignent de l'impact concret de ces immersions sur leur façon de travailler, leur relation aux autres, leur confiance et leur posture professionnelle. Les encadrants confirment que **les évolutions de comportement sont plus rapides et plus marquées en clientèle**, car les personnes accompagnées souhaitent représenter l'ANRH, donner une bonne image et se sentent davantage responsabilisés face à un tiers extérieur. Les exigences techniques, les cadences soutenues et la nécessité d'interagir avec des interlocuteurs ordinaires agissent comme des accélérateurs d'apprentissage.

Cependant, cet effet positif n'est pas uniforme. Toutes les personnes accompagnées ne disposent pas du même niveau de maîtrise initial des codes, et **la transférabilité vers l'atelier n'est pas automatique**. Certains s'adaptent parfaitement chez le client mais reviennent plus relâchés en entreprise adaptée/ESAT, où le cadre est vécu comme plus protecteur. Les encadrants pratiquent donc une sélection prudente des personnes accompagnées envoyées en clientèle, condition indispensable pour garantir la qualité de la prestation et la sécurité des collaborateurs.

Ainsi, les entreprises clientes contribuent significativement à l'intégration des codes professionnels, mais à la condition que cette exposition soit **accompagnée, progressive et adaptée aux capacités de chacun**. Les missions clients constituent un levier puissant d'acculturation au monde du travail, permettant aux personnes accompagnées d'acquérir des comportements professionnels plus durables et transférables, tout en renforçant leur confiance et leur sentiment de légitimité.

Synthèse :

L'employabilité produite par l'ANRH repose sur un **écosystème complet**, qui agit simultanément sur :

- **Les compétences techniques**, développées par la pratique réelle et la formation ;
- **Les savoir-être professionnels**, intégrés grâce au cadre client et à la régulation managériale ;
- **L'autonomie et la prise de responsabilité**, nourries par la confiance ;
- **Le bien-être psychologique et social**, restauré par le soutien médico-psycho-social ;
- **La stabilité personnelle**, indispensable pour apprendre et se maintenir en emploi ;
- **La fierté et la confiance**, renforcées par la valorisation et les retours clients ;
- **La socialisation professionnelle**, qui soutient l'engagement et la cohésion.

Ce modèle intégré fait de l'ANRH **un acteur global de développement de l'employabilité**, capable d'accompagner des personnes aux fragilités importantes vers une progression professionnelle réelle, mesurable et durable.

En cela, l'ANRH contribue pleinement à sa mission :

permettre à des personnes en situation de handicap de travailler, de progresser, de se sentir capables, et de construire un parcours professionnel et personnel stable, digne et valorisant.

Annexes :

Annexe 1 : Panel représentatif pour la mesure d'impact 2026

Annexe 2 : Cartographie des parties prenantes de l'ANRH

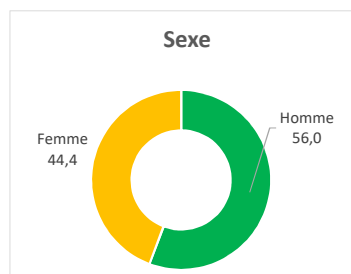
Annexe 3 : Liste d'indicateurs utilisés pour la mesure d'impact

Annexe 4 : Grille d'entretien individuel

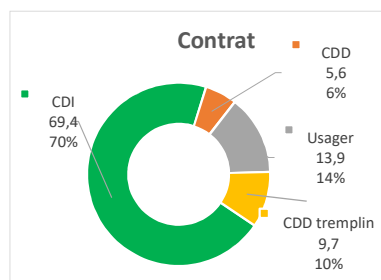
Annexe 5 : Cartographie des impacts de l'ANRH

Données Panel (%)

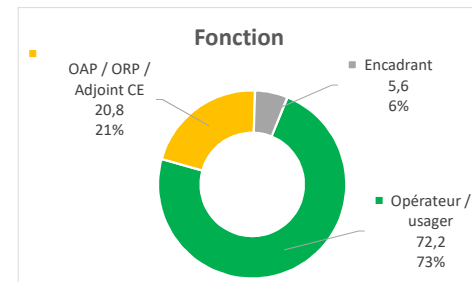
SEXE	
Homme	55,6
Femme	44,4



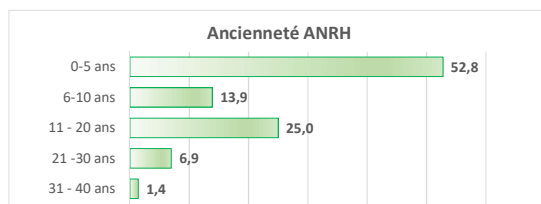
Contrat	
CDI	69,4
CDD	5,6
Usager	13,9
CDD tremplin	9,7



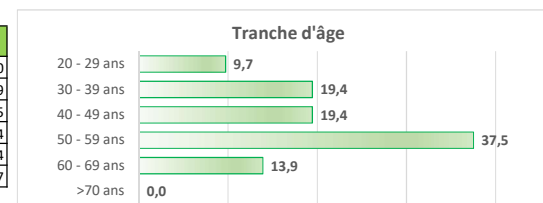
Fonction	
Opérateur / usager	72,2
OAP / ORP / Adjoint CE	20,8
Encadrant	5,6



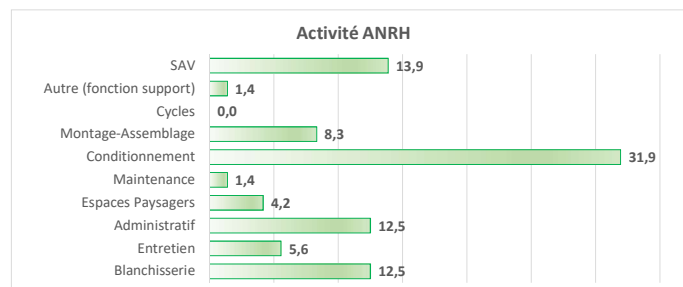
Ancienneté ANRH	
31 - 40 ans	1,4
21 - 30 ans	6,9
11 - 20 ans	25,0
6-10 ans	13,9
0-5 ans	52,8



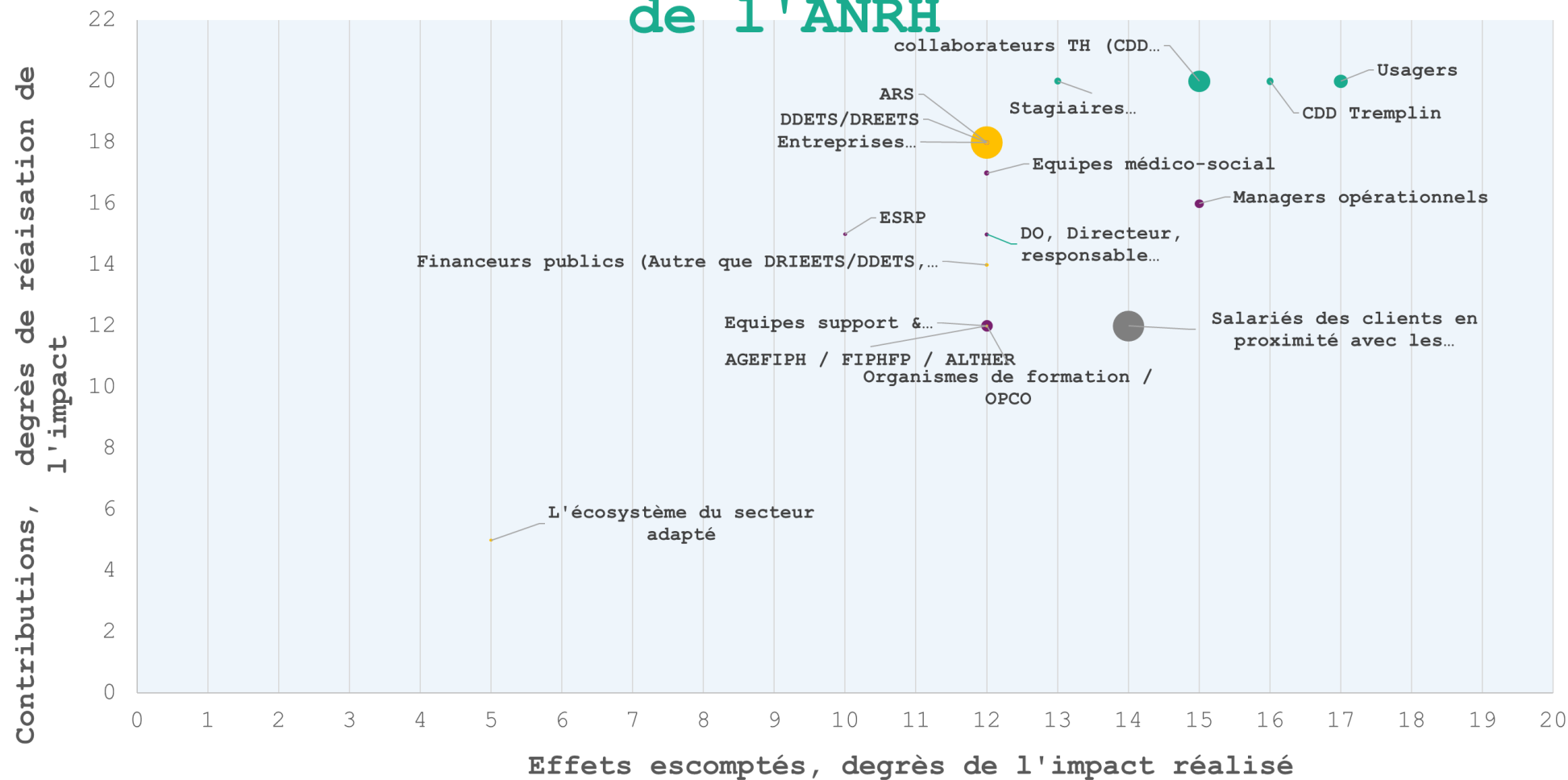
Tranche d'âge	
>70 ans	0,0
60 - 69 ans	13,9
50 - 59 ans	37,5
40 - 49 ans	19,4
30 - 39 ans	19,4
20 - 29 ans	9,7



Activité ANRH	
Blanchisserie	12,5
Entretien	5,6
Administratif	12,5
Espaces Paysagers	4,2
Maintenance	1,4
Conditionnement	31,9
Montage-Assemblage	8,3
Cycles	0,0
Autre (fonction support)	1,4
SAV	13,9



Cartographie des parties prenantes de l'ANRH



Indicateurs Mesure d'impact social ANRH

Développer ses compétences professionnelles

- % de personnes déclarant une montée en compétences depuis leur arrivée
- Progression moyenne ressentie du niveau de compétences
- (échelle 1 = découverte / 4 = capacité à transmettre)
- Part du temps des encadrants consacrée à la formation et à la progression
- % des effectifs ayant bénéficié d'une formation dans l'année
- % des opérateurs parmi les personnes formées
- % des personnes formées déclarant utiliser les compétences acquises au quotidien

Compenser les effets du handicap

- % de personnes bénéficiant d'un aménagement de poste
- Types d'aménagements mobilisés (matériels, organisationnels, relationnels, opérationnels)
- % de personnes bénéficiant de l'aide au poste
- % de personnes estimant que leur handicap est bien pris en compte dans l'organisation du travail
- Sentiment d'être traité comme un professionnel à part entière malgré le handicap

Renforcer l'autonomie et la prise de responsabilité

- Niveau d'autonomie déclaré dans la réalisation du travail
- % de personnes ayant évolué vers des postes avec davantage de responsabilités ("promotion interne")
- % de promotions internes concernant des personnes en situation de handicap
- Capacité déclarée à prendre des initiatives ou à remplacer un responsable
- Perception de la confiance accordée par le management

Nourrir la fierté et le sentiment d'utilité

- % de personnes déclarant se sentir utiles dans leur travail
- Sentiment de fierté lié au travail réalisé
- Perception de la reconnaissance reçue (clients, managers, organisation)
- Taux de satisfaction client
- Part des communications internes valorisant les collaborateurs et collaboratrices

Stabiliser la vie personnelle et améliorer le bien-être

- % de personnes bénéficiant d'un accompagnement médico-psycho-social
- Nombre de sollicitations traitées par le dispositif médico-social
- Typologie des situations accompagnées (logement, santé, budget, famille, etc.)
- % de sollicitations médico-sociales initiées par le management de proximité
- % de personnes déclarant une amélioration de leur bien-être
- % de personnes déclarant pouvoir compter sur l'écoute de leur responsable
- Sentiment de stabilité personnelle permettant de tenir dans l'emploi

Développer les liens sociaux

- % de personnes déclarant avoir élargi leur cercle social grâce à l'ANRH
- Sentiment d'appartenance à un collectif de travail
- Qualité perçue des relations avec les collègues
- % de participation aux événements collectifs
- Nombre d'événements collectifs organisés (établissement / national)

Intégrer les codes de l'entreprise

- % de personnes mobilisées sur des prestations clients
- % de personnes travaillant directement sur site client en entreprise classique
- Niveau d'appropriation des codes et savoir-être professionnels
- Compréhension des règles, attentes et postures du monde professionnel
- Écart perçu entre EA / ESAT et entreprise ordinaire

Se préparer à la recherche d'emploi / projection professionnelle

- % de personnes se projetant vers une entreprise classique
- Capacité déclarée à envisager une évolution professionnelle (interne ou externe)

Sentiment de confiance pour rechercher un emploi

Nombre de personnes accompagnées par le dispositif sorties positives

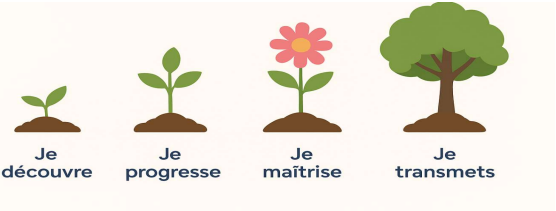
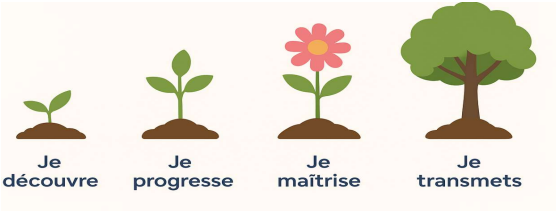
Taux de sorties positives (EA socle, CDD Tremplin)

Part des sorties vers un emploi durable

Maturité perçue du projet professionnel

Guide d'entretien - Mesure d'impact social ANRH

Thématique	Questions (Chapeau, relance, Transitions)	Réponses
Introduction	Bonjour, Merci d'avoir accepté de participer à cet entretien. L'objectif est de mieux comprendre votre parcours et votre évolution au sein de l'ANRH, pour mettre en valeur les progrès réalisés, les compétences développées et les effets positifs de votre accompagnement. Cet échange fait partie d'une démarche d'évaluation de l'impact social de l'ANRH, c'est-à-dire une façon de mesurer concrètement ce que l'ANRH apporte aux personnes qu'elle accompagne. Il ne s'agit pas d'un test ni d'une évaluation individuelle, mais d'un moment d'échange libre et confidentiel. Vos réponses resteront anonymes et serviront uniquement à mieux connaître et valoriser les effets du travail réalisé ici. Prenez le temps qu'il vous faut, il n'y a pas de "bonne" ou "mauvaise" réponse. Ce qui nous intéresse, c'est votre ressenti et votre expérience personnelle.	
	Depuis combien de temps êtes-vous à l'ANRH ?	
	Quel est votre poste ?	
	Quelles sont vos missions au quotidien ?	
	En quoi l'ANRH vous a fait évoluer, changer depuis votre arrivée ?	
	Comment étiez-vous avant d'arriver à l'ANRH ? Et si vous regardez votre situation aujourd'hui, qu'est-ce qui a changé pour vous ? (personnelle, professionnelle)	
	On va maintenant parler de ce que vous avez appris depuis votre arrivée ici. L'idée est de voir comment vous avez pu progresser dans votre travail, grâce à l'accompagnement, aux formations ou aux expériences que vous avez eues	

Développer ses compétences professionnelles	Quelles sont les compétences nécessaires pour réaliser vos missions actuelles ?	
	Est-ce que vous les aviez au départ ? → cf visuel	 Je découvre Je progresse Je maîtrise Je transmets
	Et maintenant ? → cf visuel	 Je découvre Je progresse Je maîtrise Je transmets
	Comment avez-vous acquis ces compétences ?	

	En quoi votre manager vous a accompagné pour développer ces compétences ?	
	Est-ce qu'une mission pour un client en particulier vous a aidé à développer vos compétences / à progresser ?	
	Laquelle ?	
	Comment ?	
	<i>"On va maintenant parler de la façon dont vous travaillez aujourd'hui. L'idée est de voir comment, au fil du temps, vous avez pris confiance en vous, appris à faire plus de choses seul(e), et trouvé votre rythme dans votre travail."</i>	
Renforcer son autonomie	Depuis que vous travaillez à l'ANRH, en quoi sentez-vous que vous avez gagné en autonomie dans votre travail ?	
	Est-ce qu'il y a une tâche qui était difficile pour vous et que vous réalisez seul maintenant ?	
	Depuis votre arrivée, avez-vous eu de nouvelles responsabilités ?	
	Comment vous sentez vous par rapport à ces nouvelles responsabilités ?	
	<i>"On va maintenant parler de la façon dont vous vous sentez dans votre travail et dans votre équipe. L'idée est de voir si vous avez le sentiment d'être considéré(e) comme un professionnel à part entière, et comment vos expériences ici vous aident à vous sentir plus proche du monde du travail ordinaire"</i>	

Être considéré comme les autres	Comment vivez vous votre handicap au travail?	
	Qu'est ce qui vous aide à vous sentir bien inclus et reconnu comme les autres salariés sur votre lieu de travail ? (préciser au sein de l'ANRH ou sur site client)	
	Qu'est-ce qui, dans votre travail ou dans votre environnement ici, vous aide à bien faire votre travail et a être considéré comme un véritable professionnel ?	
	Est-ce que vous avez bénéficié d'un aménagement dans votre travail ? (organisation, matériel, rythme...)	
	Comment cela vous a aidé à mieux faire votre travail ?	
	<i>"J'aimerais qu'on parle de la fierté que vous ressentez dans votre travail. L'idée est de voir ce qui, à l'ANRH, vous rend fier(ère) de ce que vous faites et de faire partie de cette entreprise."</i>	
Se sentir fier	Pouvez-vous me donner un exemple où vous vous êtes senti particulièrement fier pour votre travail ?	
	<i>"On va maintenant parler de votre manière de travailler ici et de ce que vous avez appris sur les règles ou les comportements qu'on attend dans une entreprise. L'idée, c'est de voir comment vous avez évolué depuis votre arrivée, et ce que l'ANRH vous a appris pour être plus à l'aise dans le monde du travail."</i>	
Intégrer les codes de l'entreprise	En travaillant ici, qu'est-ce que vous avez appris sur la façon de fonctionner dans une entreprise ?	
	Comment avez-vous intégré ces règles?	

	<i>"J'aimerais qu'on parle de la vie en équipe, de l'ambiance et des moments que vous partagez avec les autres à l'ANRH. L'idée est de voir ce que ces temps collectifs vous apportent, et comment ils contribuent à votre bien-être et à vos relations au travail."</i>	
Développer les liens sociaux	Je vous propose de placer sur ce cercle les personnes avec qui vous êtes en contact dans votre travail. Au centre, vous pouvez mettre les personnes avec qui vous échangez très souvent et avec qui vous vous sentez le plus à l'aise, et plus on s'éloigne du centre, plus les échanges sont occasionnels. (Collègues de la même équipe, encadrant, autres salariés, clients, chef d'équipe,...)	
	Si vous comparez avec vos débuts à l'ANRH, comment ce cercle a-t-il changé ?	
	Qu'est ce qui a permis de renforcer vos liens ?	
	Participez vous à des moments collectifs hors du travail quotidien avec vos collègues ?	
	<i>"J'aimerais qu'on parle de la suite — de votre avenir professionnel et de la façon dont vous vous sentez aujourd'hui pour chercher un emploi. L'idée est de comprendre si votre parcours ici vous a aidé à mieux voir ce que vous voulez faire, et à vous sentir prêt(e) pour la suite."</i>	

Se préparer à la recherche d'emploi	Depuis que vous êtes accompagné(e) par l'ANRH, comment voyez-vous votre avenir professionnel ?	
	Quand vous pensez à chercher un emploi ou à passer un entretien, à quel niveau de confiance vous placez-vous ?	
	Les missions en entreprise extérieure vous aident-elles à vous projeter dans un emploi ordinaire ?	
	<i>"On va parler maintenant de la manière dont vous vous sentez dans votre vie en général depuis que vous êtes à l'ANRH.</i> <i>Parfois, certaines situations personnelles peuvent rendre le travail plus difficile, et l'idée est de voir si l'accompagnement ici vous a aidé à vous sentir plus stable et plus serein au quotidien."</i>	
Stabiliser la vie personnelle	Est-ce que vous avez le sentiment que votre situation personnelle s'est stabilisée depuis que vous travaillez à l'ANRH ?	
	Avez-vous reçu un soutien au niveau personnel qui vous a particulièrement aidé dans votre travail ou votre parcours ?	
	Sur quelles thématiques ?	
	Quel effet cela a-t-il eu sur votre vie en général ?	
Conclusion	Y a-t-il autre chose dont vous souhaitiez parler, en lien avec votre évolution générale depuis que vous êtes à l'ANRH, que nous n'avons pas abordé dans cet entretien ?	
	Merci beaucoup pour cet échange	