

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Reconnaissance au travail et handicap : quels enseignements managériaux en tirer ?

Le cas d'une Entreprise de Travail Adapté

Auteure : Alexia Bauer
Promoteur : John Cultiaux
Année académique 2023-2024
Master 120 en gestion des ressources humaines

Remerciements

Après ces cinq années au sein de l'UCLouvain, ce mémoire marque la fin de mon parcours académique.

Je tiens tout d'abord à remercier mon promoteur, Monsieur John Cultiaux, pour ses précieux conseils et retours tout au long de la rédaction de mon mémoire, mais aussi pour m'avoir guidée vers le sujet choisi, qui est pour moi plein de sens.

Je tiens ensuite à remercier mes deux maîtres de stage, Nathalie Arnoult et Adeline Sicart, pour m'avoir accueillie au sein de leur entreprise, Bloom In Progress. Ces quarante jours de stage m'ont permis d'apprendre énormément de choses sur le Hard et le Soft RH, mais aussi sur le monde du travail avec tout ce qui l'entoure. Je les remercie également de m'avoir réellement intégrée dans les différentes missions et de m'avoir permis d'être plus qu'une simple stagiaire.

Je voudrais également adresser mes remerciements à tous les travailleurs de la Ferme Nos Pilifs. En effet, sans leur contribution à tous et à toutes, ce mémoire n'aurait pas pu voir le jour. La bienveillance, la sympathie et la bonne ambiance qui règnent au sein de la Ferme ont permis de donner tout son sens à mon projet de recherche. Je suis extrêmement reconnaissante d'avoir croisé cette Entreprise de Travail Adapté sur ma route et d'avoir pu construire mon étude, entre autres, sur celle-ci.

Enfin, j'aimerais exprimer ma profonde gratitude envers mes amis et ma famille. Merci à mes amis d'avoir été d'un soutien sans relâche dans les moments les plus difficiles, mais aussi dans les moments de joie. Je tiens surtout à remercier ma famille, en particulier mon papa et ma maman, qui ont toujours cru en moi et qui m'ont toujours poussée à entreprendre des études qui faisaient sens pour moi. Merci à eux d'être fiers de moi. Un grand merci également à ma belle-mère, Corinne, pour son aide précieuse à la fin de ce mémoire et pour la relecture de celui-ci.

Mention spéciale à ma grand-mère, Eva, qui m'a accueillie dans sa maison pour tous mes blocus, depuis la première année de bachelier jusqu'à la fin de la rédaction de ce mémoire. Son soutien et son dévouement sans faille m'ont permis de vivre ces longues périodes d'étude plus sereinement.

Merci à tous et à toutes !

Table des matières

1	Introduction	1
2	Reconnaissance au travail et handicap	2
2.1	La problématique de la reconnaissance au travail	2
2.1.1	La reconnaissance	2
2.1.2	Le travail	3
2.2	La reconnaissance au travail	5
2.3	Les Entreprises de Travail Adapté	7
2.3.1	Économie sociale et solidaire	9
2.3.2	Management et Économie sociale	9
2.4	Présentation de l'entreprise	11
2.5	Réflexion autour des différentes problématiques abordées	12
3	Revue de littérature	15
3.1	La reconnaissance.....	15
3.1.1	Mise en contexte et avènement de la notion de reconnaissance.....	15
3.1.2	Définition.....	15
3.2	La reconnaissance au travail	18
3.2.1	Définition.....	18
3.2.2	Relation employeur - travailleur	20
3.2.3	Les différentes pratiques de reconnaissance	23
3.3	L'accompagnement.....	24
3.3.1	Définition.....	24
3.3.2	Différents points de vue.....	25
3.3.3	La place de la reconnaissance dans l'accompagnement	26
4	Méthodologie	29
4.1	L'approche choisie : une approche inductive	29
4.2	Méthode de recherche choisie : une étude qualitative	29
4.2.1	L'observation participante : <i>Bloom In Progress</i>	30
4.2.2	Les entretiens semi-directifs : <i>La Ferme Nos Pilifs</i>	30
4.3	La sélection des personnes interviewées	32
4.4	Éthique de travail durant l'enquête.....	34
4.5	Limites de la méthodologie	35
4.6	Méthode d'analyse qualitative des données	36
5	Résultats obtenus.....	37
5.1	La reconnaissance au travail	37
5.1.1	Les personnes en situation de handicap	37
5.1.2	Les personnes valides.....	41
5.1.3	Entre les clients valides et les personnes en situation de handicap	43
5.2	Le management dans les Entreprises de Travail Adapté	44
5.2.1	Recrutement spécifique en ce qui concerne les accompagnateurs.....	47
5.2.2	L'économie sociale et solidaire : le débat entre la vocation sociale et la rentabilité.....	50
5.2.3	Handicap et travail	52
5.3	L'accompagnement des personnes en situation de handicap	55
5.3.1	Accompagnant – accompagné : échange bénéfique pour les deux parties.....	57

5.3.2	Les limites de l'accompagnement	59
5.3.3	Principaux leviers d'accompagnement	60
6	<i>Discussion</i>	62
6.1	La reconnaissance au travail	62
6.2	Le management dans les Entreprises de Travail Adapté	63
6.3	L'accompagnement des personnes en situation de handicap	65
7	<i>Conclusion</i>	68
7.1	Limites de ce mémoire	69
7.2	Perspectives	69
8	<i>Bibliographie</i>	71
8.1	Sources scientifiques.....	71
8.2	Sources provenant de sites web	76
9	<i>Annexes</i>.....	77

1 Introduction

Dans un monde constamment en transition et demandant aux individus de se démarquer les uns des autres, le besoin de reconnaissance a réussi à prendre une certaine ampleur, autant dans la sphère privée que dans le milieu professionnel (Dejours, 2007).

Ce besoin de reconnaissance est universel, car la reconnaissance permet de nourrir l'identité sociale des individus (Kuri, 2023). En effet, nous sommes tous traversés par ce besoin d'être reconnu par autrui pour pouvoir construire notre identité et notre estime de soi.

La littérature scientifique concernant la reconnaissance au travail déborde de sources provenant d'une multitude d'auteurs différents. Cependant, nous ne nous posons généralement pas la question mais il est pertinent de se rendre compte que cette littérature n'est peut-être pas à destination de tous et toutes ; en effet, la plupart de ces ouvrages concernent les travailleurs valides.

La reconnaissance accordée sur le lieu de travail devenant un sujet majeur de nos jours, il peut être intéressant de se pencher sur le point de vue des personnes en situation de handicap. En effet, les individus étant de plus en plus en quête de sens dans les projets qu'ils entreprennent, la reconnaissance octroyée sur le lieu de travail permet avant tout de donner du sens au travail mais aussi aux épreuves que celui-ci peut engendrer (Cultiaux & Glinne, 2022).

S'intéresser à la situation de travail des personnes en situation de handicap permet aussi de pouvoir en savoir plus sur les individus qui entourent celles-ci. En effet, intégrer ces personnes dans le monde professionnel demande un travail pointilleux et d'adaptation que seules les personnes qui accompagnent ces individus en situation de handicap peuvent réussir à mettre en place.

L'étude visera à identifier les différentes formes d'accompagnement qui peuvent être mises en œuvre au sein du management des entreprises comptant dans leur personnel des personnes en situation de handicap. La recherche se portera aussi sur l'impact que la reconnaissance au travail peut avoir sur cet accompagnement. En identifiant les différents leviers d'accompagnement, ceux-ci pourront potentiellement être une piste de réflexion en ce qui concerne les entreprises traditionnelles, au niveau du management mis en place au sein de celles-ci.

2 Reconnaissance au travail et handicap

Dans le contexte d'un monde du travail en constante évolution, la question du besoin de reconnaissance se pose. C'est pourquoi il est pertinent de présenter la problématique que constitue la reconnaissance au travail dans sa globalité, pour ensuite pouvoir enchaîner sur la problématique du besoin de reconnaissance dans un secteur bien spécifique.

Nous nous concentrerons donc ensuite sur la problématique du besoin de reconnaissance dans l'accompagnement des personnes en situation de handicap. Notre domaine d'étude se portera sur le secteur des Entreprises de Travail Adapté (ETA) afin d'avoir le terrain adéquat en ce qui concerne notre problématique finale.

2.1 La problématique de la reconnaissance au travail

Dans cette partie, nous allons mettre en lumière la préoccupation première et centrale de ce mémoire qui se porte sur la reconnaissance au travail. Premièrement, nous aborderons la notion de reconnaissance dans sa globalité pour ensuite en venir à la reconnaissance au travail, en passant tout d'abord par la compréhension de ce qu'est le travail. Ensuite, nous nous porterons sur la problématique de la reconnaissance au travail en mettant en avant ce qu'il est entendu par cette notion, en mettant en avant les différentes implications liées à cet enjeu.

2.1.1 La reconnaissance

Selon Axel Honneth, philosophe et sociologue allemand étant à la base de la théorie de la reconnaissance, la reconnaissance est considérée comme le « Fondement de l'Identité ». Concept considéré comme central dans la philosophie sociale, cette théorie se concentre sur l'importance des interactions humaines pour le développement de l'identité individuelle et sociale. Honneth soutient le postulat que les êtres humains ont besoin de la reconnaissance venant des autres individus afin de pouvoir pleinement se réaliser (Halpern, 2013).

Comme nous le verrons dans la partie concernant la revue de littérature, Honneth divise la reconnaissance en trois sphères principales : l'amour, le droit et la solidarité.

Ces trois sphères distinctes permettent de connaître l'expérience de reconnaissance, qui est premièrement un besoin psychologique fondamental en ce qui concerne la construction de l'estime de soi et de l'identité, mais qui consiste aussi en un moteur de justice sociale et de changement sociétal (Halpern, 2013).

La théorie de la reconnaissance établie par Axel Honneth et inspirée par les différents travaux de Hegel, est donc considérée comme une composante essentielle du développement personnel mais aussi de la justice sociale (Bedin & Fournier, 2013).

2.1.2 Le travail

Isabelle Gernet et Christophe Dejours (2009) ont proposé une certaine définition de ce qu'on entend par la notion de « Travail » dans leur article portant sur « *Évaluation du travail et reconnaissance* », dans la Nouvelle Revue de Psychosociologie. Selon ces deux auteurs, le travail désigne dans un premier temps « (...) *L'activité coordonnée déployée par celles et ceux qui travaillent pour faire face à ce qui n'est pas prévu par l'organisation du travail. Travailler signifie être confronté à des prescriptions, des procédures, (...) mais travailler suppose également de collaborer avec une hiérarchie et des collègues, qu'il va falloir apprendre à connaître et avec lesquels il faudra pouvoir interagir pour atteindre l'objectif de production d'un bien ou d'un service* ».

En d'autres termes, le travail implique inévitablement une confrontation au réel, c'est-à-dire ce qui demande au travailleur une certaine forme d'adaptation, en lui imposant de penser et agir de façon différente que ce qui était prévu par l'organisation de travail au préalable. Le travail demande aux individus de s'ajuster et de s'adapter en plus d'effectuer leur travail, ce qui n'était pas prévu à la base. En effet, il existe toujours un décalage entre ce qui a été prescrit et l'activité effective en tant que telle, étant donné que le monde du travail évolue de façon constante et que ces ajustements ne peuvent pas être anticipés. Il en va de même en ce qui concerne les connaissances et les compétences du travailleur considérées comme acquises auparavant, celles-ci sont remaniées au cours de l'activité. Cette dimension du travail relève donc de la part subjective et vivante du travail ; le travail réel ne peut être séparé de la personne qui le réalise.

2.1.2.1 Le travail prescrit

Le travail prescrit désigne le travail tel qu'il est conçu par la hiérarchie ; c'est ce que les travailleurs doivent faire. Il est déterminé par le type d'organisation technique et d'organisation humaine, et celui-ci est différemment cadré selon le mode de division et de coordination du travail (Cultiaux, 2023).

2.1.2.2 Le travail réel

Le travail réel renvoie au travail tel qu'il est mené, et à ce que l'individu et le collectif doivent ajouter au travail prescrit pour que les objectifs puissent être atteints. Cette action désigne le zèle (Cultiaux, 2023).

Ce qui est donc entendu par le travail réel, c'est que quel que soit la précision des procédures, et même dans l'application stricte de ces procédures, on ne parviendra jamais à la réalisation du travail sans y ajouter du « nôtre ».

2.1.2.3 Le zèle

Le zèle est donc l'écart entre le travail prescrit et le travail réel ; celui-ci signifie la volonté que nous avons de mobiliser dans notre métier les ressources nécessaires pour réaliser le travail. Par ressources, nous entendons par exemple la capacité d'adaptation, la capacité d'ajustement ou encore la capacité de prendre sur soi, ...

Les situations de travail ordinaires sont grevées d'événements inattendus, de pannes, d'incidents, d'incohérences organisationnelles ou encore d'imprévus provenant aussi bien de la matière, des outils et des machines, que des autres travailleurs, des collègues, des chefs, de la hiérarchie ou encore des clients mêmes.

Par conséquent, travailler, c'est combler l'écart entre le prescrit et l'effectif (Cultiaux, 2023). Or, ce qu'il faut mettre en œuvre pour combler cet écart ne peut être prescrit d'avance. Le chemin à parcourir entre le prescrit et le réel doit être à chaque fois inventé, découvert par celui qui travaille (Dejours, 2003).

Le travail est ce que le sujet doit ajouter de lui-même pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés et donc, de pouvoir dépasser les épreuves professionnelles et les complications que lui impose le réel du travail.

2.1.2.4 Le travail collectif

Cependant, il est important de se rendre compte que le travail ne se limite pas seulement à la description de l'activité individuelle. En effet, le travail est considéré comme un rapport social, c'est-à-dire que celui-ci implique un ensemble complexe de relations entre le sujet et les personnes avec qui et pour lesquels celui-ci travaille. Le travail suppose l'invention mais aussi l'appropriation de savoir-faire collectifs, où les travailleurs doivent assembler leurs connaissances et compétences afin d'accomplir l'expérience de travail (Gernet & Dejours, 2009).

Travailler ce n'est donc pas seulement produire, mais aussi vivre ensemble. Les travailleurs se doivent d'élaborer des règles pratiques de travail acceptées par tous ; dans le cas contraire, il est difficile de créer une collaboration et une cohésion d'équipe, les travailleurs devenant alors plutôt un rassemblement de personnes plutôt qu'un collectif de travail. Ces règles permettent l'ordre et la bonne organisation, mais surtout le vivre ensemble entre travailleurs ainsi qu'avec la hiérarchie (Gernet & Dejours, 2009).

L'expérience de travail est donc constituée par le travail individuel mais aussi par le travail collectif. L'un ne va pas sans l'autre.

2.2 La reconnaissance au travail

Dans sa théorie de la reconnaissance, Axel Honneth divise la reconnaissance en trois sphères principales : l'amour, le droit et la solidarité. Ces trois sphères de la reconnaissance permettent de constituer l'estime de soi et le fondement d'identité. Elles ne sont, cependant, procurées que via autrui. L'individu a donc besoin de la reconnaissance de l'autre dans ces sphères afin qu'il puisse construire son identité mais aussi pour pouvoir pleinement se réaliser (Honneth, 2007).

En ce qui concerne la reconnaissance au travail, c'est la sphère de la solidarité qui permet de l'octroyer. La reconnaissance au travail contribue de façon non négligeable à l'accomplissement de soi dans le champ social, qui est alimenté entre autres par le travail collectif. La dynamique de la reconnaissance au travail permet de comprendre comment, grâce à l'expérience du travail, certains individus arrivent à stabiliser leur identité via l'estime de soi et la construction identitaire, tout en arrivant à prévenir le risque de maladies mentales (Gernet & Dejours, 2009).

Ceci étant dit, en arrive donc la problématique première mais surtout centrale de ce mémoire relatif à la reconnaissance au travail. Les individus ressentent tous un besoin de reconnaissance, mais qui ne peut être que comblé seulement lorsque les pratiques de reconnaissance sont sincères et authentiques.

Les actes de reconnaissance émis par les collègues ou la hiérarchie ne sont seulement ressentis comme authentiques ou sincères que lorsque leur auteur se rend compte de ce que le travailleur a dû investir de sa personne pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés, ou arriver à dépasser les épreuves professionnelles et les complications que lui impose le réel du travail.

La reconnaissance du travail est donc réellement émancipatrice si, et seulement si, elle se fonde sur une épreuve véritablement liée à l'expérience du réel et qui est compris comme telle par autrui (Gernet & Dejours, 2009). Il est pertinent de se rendre compte que notre problématique découle de ce postulat. La validation du travail par la reconnaissance via autrui permet de contribuer de manière significative et non négligeable à la construction du sens du travail (Gernet & Dejours, 2009). Sans reconnaissance, l'individu se retrouve en quête d'identité, menant à l'expérience de la souffrance sociale (Renault, 2008).

Le manque de reconnaissance au travail est donc une réelle problématique, d'autant plus de nos jours, étant donné que les individus se trouvent dans un monde en constante évolution et se doivent de s'adapter et de s'ajuster à des situations qui sont changeantes et généralement sans transition. Afin que les travailleurs ne sombrent pas dans l'aliénation et la souffrance sociale, les organisations de travail se doivent d'être sensibilisées et conscientisées par rapport à cette problématique, afin que des réelles pratiques de reconnaissance efficaces et authentiques puissent être mises en place par la hiérarchie et par les travailleurs entre eux.

2.3 Les Entreprises de Travail Adapté

Les entreprises de Travail Adapté (ETA) sont des entreprises appartenant à l'économie sociale et solidaire, dont la mission est d'insérer les personnes en situation de handicap sur le marché de l'emploi. Afin que ce but soit atteint, l'entreprise engageant une personne en situation de handicap se doit d'offrir à l'individu un niveau de salaire garanti, un statut social et une sécurité sociale octroyés par le contrat de travail, et bien évidemment des conditions de travail qui sont adaptées en fonction des besoins de chaque individu (leseta.be, 2024).

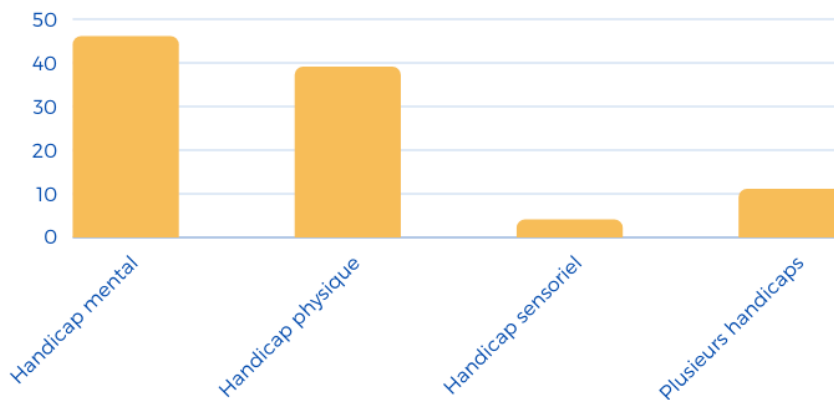
Il existe pour le moment 3 ETA germanophones et 51 ETA wallonnes regroupées au sein de l'EWETA (Fédération Wallonne des Entreprises de Travail Adapté) (leseta.be, 2024). Cet organisme a été créé en 1978.

La FEBRAP (Fédération Bruxelloise des Entreprises de Travail Adapté) regroupe quant à elle, 12 entreprises localisées sur le territoire bruxellois (FEBRAP, 2015). Nommée auparavant « Ateliers Protégés », celle-ci a vu le jour en 1991.

L'EWETA et la FEBRAP partagent la même mission en ce qui concerne l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, mais diffèrent en leur localisation et en quelques-unes de leurs missions spécifiques. En ce qui concerne notre terrain, nous nous concentrerons sur les missions de la FEBRAP, étant donné que l'Entreprise de Travail Adapté choisie se situe à Bruxelles.

Les entreprises de travail adapté réparties sur l'ensemble du territoire bruxellois proposent leur expertise dans plus de 60 domaines différents. Cela représente plus de 1450 travailleurs en situation de handicap, entourés de plus de 400 accompagnateurs travaillant chaque jour afin de pouvoir répondre aux différentes attentes de tout type d'entreprise (FEBRAP, 2015).

DIFFÉRENTS TYPES DE HANDICAP



Les Entreprises de Travail Adapté ont plusieurs missions (FEBRAP, 2015) :

- Permettre aux personnes en situation de handicap de s'insérer sur le marché de l'emploi
- Défendre les différents intérêts des entreprises de travail adapté
- Accroître le bien-être et l'épanouissement au travail des personnes en situation de handicap
- Promouvoir au sein des entreprises dites « classiques », les différentes activités du secteur
- Coordonner les synergies entre les différentes entreprises de travail adapté, tant au niveau bruxellois que fédéral ou encore européen

Les organisations faisant partie de ce secteur ont pour but de procurer un sens au travail effectué ; c'est-à-dire qu'elles donnent des responsabilités aux travailleurs, afin que ceux-ci arrivent à se sentir concernés par ce qu'il se passe au sein de l'entreprise, tout en mettant au centre le bien-être du travailleur. Le fait de se sentir inclus au sein de l'entité de travail, de par le fait de donner du sens à son travail, mais aussi en mettant en place un management de proximité, favorise le sentiment de bien-être au travail. Faire partie d'un collectif de travail y contribue aussi (Cultiaux & Glinne, 2022).

En mettant en lumière les différentes alternatives existantes en ce qui concerne l'employabilité des personnes en situation de handicap, il est clair que l'insertion de ces personnes sur le marché du travail reste un enjeu de taille et présente une certaine problématique à l'heure actuelle. Même si les entreprises de travail adapté présentent une solution en ce qui concerne l'insertion professionnelle de ce type de travailleurs, le problème reste persistant pour les personnes en

situation de handicap qui se retrouvent inactives ou au chômage. Il est donc pertinent de se poser la question de savoir si le type de management mis en place dans le secteur des entreprises de travail adapté est réellement efficient, et de savoir quelles sont les forces et les faiblesses de celui-ci, afin de pouvoir augmenter in fine l'insertion des personnes en situation de handicap sur le marché du travail.

2.3.1 Économie sociale et solidaire

L'Économie Sociale et Solidaire (ESS) est un terme devenu courant depuis plus d'une vingtaine d'années, reposant sur deux concepts plus anciens : l'économie sociale et l'économie solidaire (Braconnier et al., 2020).

L'économie sociale, existante depuis le XIX^{ème} siècle, regroupe des organisations telles que les associations, coopératives ou encore mutuelles, fondées sur des principes non capitalistes. En contraste, l'économie solidaire, apparue dans les années 1980, représente un renouveau de l'économie sociale en explorant de nouvelles initiatives souvent associatives ou coopératives afin de contrer les effets négatifs de la crise économique et de la mondialisation (Laville, cité dans Braconnier et al., 2020).

Les bases de l'économie sociale se fondent sur des activités qui sont inclusives (Cultiaux & Glinne, 2022), c'est-à-dire qui incluent tout type de personne. Mais ce type d'économie prône aussi la construction d'un groupe solidaire entre travailleurs, où le soutien social collectif peut voir le jour. Les modèles de management que nous connaissons dans la société actuelle ne sont donc pas en ligne avec l'économie sociale. La compétition, le manque de reconnaissance ou encore l'individualisation n'ont pas leur place dans ce type d'économie.

2.3.2 Management et Économie sociale

2.3.2.1 La notion de Management

Le management est apparu dans les entreprises avec l'avènement des grandes industries, dans un but de pouvoir réorganiser le travail tout en formalisant l'activité d'encadrement. Le management est apparu au début du XX^{ème} siècle, avec l'avènement de la deuxième révolution industrielle. Concernant les théoriciens à la base du management, Henri Fayol et Frederick W.

Taylor sont considérés comme les auteurs pionniers du management moderne (Braconnier et al., 2020).

Afin de définir le terme « management », plusieurs synonymes lui sont attribués : « gestion », « administration » ou encore « direction ». Celui-ci désigne au sens large un ensemble de méthodes ou d'outils mis en place pour gérer une entreprise et les activités qui l'entourent.

Le management est ainsi une démarche de rationalisation des organisations visant à améliorer l'efficacité et la performance (Segrestin, cité dans Braconnier et al., 2020). Il est important de se rendre compte que le management ne se limite pas seulement à la gestion financière d'une entreprise, mais aussi à une activité cruciale qui est l'encadrement.

En ce qui concerne l'encadrement, ce terme se réfère directement à « une catégorie de salariés des entreprises qui, ayant ou non le statut de « cadre », sont chargés de faire travailler d'autres salariés sous leurs ordres directs ou indirects, de manière permanente ou ponctuelle. Les titres de cette catégorie varient de « chef d'équipe » à « directeur », en passant par des « encadrants de première ligne », et peuvent inclure certaines personnes appelées « techniciens », « coordinateurs », « chefs de projet » ou « animateurs d'équipe » » (Mispelblom Beyer, 2015).

Le management offre donc un ensemble de méthodes pour formaliser et rendre le travail d'encadrement universel. « (...) Le management est une tentative de professionnaliser l'encadrement » (Mispelblom Beyer, 2015).

2.3.2.2 Le Management dans l'Économie sociale

En se concentrant maintenant sur le management dans le secteur social, il est important de préciser que l'apparition et l'intégration du management dans le secteur social sont bien plus récents, le management faisant son apparition dans les années 1990 (Braconnier et al., 2020).

Selon Philippe Bernoux (1989), le management du social repose sur un ajustement permanent qui prend en compte l'individu au sein d'une collectivité. Plus précisément, manager pourrait être perçu comme la quête d'un équilibre où chacun (c'est-à-dire, le travailleur social et la personne accompagnée) trouve sa place dans un management bienveillant et empathique, en contraste avec les différents types de management faisant partie de l'économie traditionnelle.

Contrairement au secteur du travail traditionnel, le travail social se distingue premièrement par son rôle d'encadrement. Les travailleurs faisant partie du secteur social consacrent une partie non négligeable de leur temps à superviser des personnes « faibles » considérées comme fragiles ou vulnérables. Parmi ces personnes fragiles et vulnérables, nous pouvons identifier les personnes âgées, les enfants, les délinquants, les chômeurs, ou encore les sans-abris, ... Le point commun de toutes ces personnes réside dans le fait qu'elles se retrouvent dans une situation de dépendance vis-à-vis du travailleur social (Braconnier et al., 2020).

Mettre les travailleurs dit « faibles » sur le marché du travail constitue donc un certain défi organisationnel. Ceux-ci n'ont pas d'autres choix que de s'adapter aux réalités de l'économie de marché, système encore assez classique et qui n'est pas toujours ouvert au changement de grande ou de petite taille.

Comme tout être humain, la stabilité de la vie personnelle de chaque travailleur doit être prise en compte afin que celui-ci participe à la performance de l'entreprise (Cultiaux & Glinne, 2022). Il en est donc de même pour le travailleur présentant un handicap ; celui-ci peut vivre l'expérience de l'isolement en faisant partie de la société actuelle. Voilà pourquoi, entre autres, l'accompagnement a toute sa place au sein des Entreprises de Travail Adapté. Afin que le travailleur participe à la productivité de l'entreprise par sa contribution, celui-ci doit pouvoir sentir qu'il fait partie d'un groupe, d'une entité. Le support social du groupe a toute son importance pour les travailleurs, mais encore plus particulièrement pour les personnes présentant un handicap et travaillant dans le secteur des ETA.

Le rôle des accompagnateurs est donc tout à fait indispensable premièrement du point de vue de la prospérité de l'entreprise mais surtout du point de vue des travailleurs présentant un handicap, afin qu'ils soient et se sentent considérés et surtout qu'ils puissent faire partie prenante de l'entreprise.

2.4 Présentation de l'entreprise

Afin de guider notre recherche et d'en savoir plus sur la problématique centrale de cette étude (qui porte sur la reconnaissance au travail) le lieu de stage choisi a pu contribuer à la recherche d'informations mais a aussi conduit à différentes pistes de réflexion. Le stage et une partie de la récolte de données se sont déroulés au sein de *Bloom In Progress*. Il est donc judicieux de faire une brève présentation de cette entreprise, afin de mieux comprendre le lien entre le lieu de stage choisi et notre problématique centrale. Les informations concernant le lieu de stage

viennent directement de mes propres observations et des données présentes sur leur site internet, page web se retrouvant dans la bibliographie.

Bloom In Progress, fondée en 2021, par deux co-fondatrices passionnées par l'entrepreneuriat, le management et le développement personnel. L'une plus experte dans le Hard RH et l'autre dans le Soft RH, celles-ci ont décidé d'unir leurs différentes compétences afin de créer leur propre méthode d'accompagnement à destination des entreprises ou des particuliers, autant venant du secteur marchand que non-marchand. Cet accompagnement englobe une série de choses : en passant par la formation des équipes, le coaching individuel, ou encore la Gestion des Ressources Humaines au sein d'une organisation, celles-ci proposent des solutions sur mesure en fonction des besoins du client.

Étant une toute nouvelle start-up, cette mini entreprise n'occupe pas de salariés à part les deux co-fondatrices mêmes. Ayant l'opportunité d'être la seule stagiaire au sein de *Bloom In Progress*, j'ai eu l'occasion de pouvoir avoir une position active au sein des différentes missions. Parmi celles-ci, la constitution d'un atelier sur la reconnaissance au travail à destination des entreprises a été l'élément clé de mon expérience de stagiaire. En effet, étant toutes les trois intimement convaincues de l'importance et de l'utilité de la reconnaissance accordée sur le lieu de travail, nous avons décidé de construire cet atelier ensemble afin de pouvoir sensibiliser les entreprises à cette problématique en vue d'un changement dans le management mis en place au sein des différentes organisations.

La constitution de cet atelier m'a donc permis d'en savoir plus sur la problématique de la reconnaissance au travail, et par la suite, a pu servir de base de données importante en ce qui concerne la recherche en question.

Toutefois, *Bloom In Progress* n'a pas été le seul terrain utilisé. En effet, la recherche portant sur un secteur bien précis qui est le secteur des Entreprises de Travail Adapté, nous avons opté pour un deuxième terrain afin de pouvoir entremêler la problématique de la reconnaissance au travail dans les Entreprises de Travail Adapté en particulier. Nous reviendrons sur la présentation de ce terrain dans le chapitre « Méthodologie ».

2.5 Réflexion autour des différentes problématiques abordées

À travers ce chapitre, il a donc été possible de percevoir différentes problématiques concernant des enjeux différents, mais inter-reliés. L'objet de ce mémoire découle d'une réflexion à partir

d'une situation ou d'une observation qui a pu être faite et qui a réussi à attirer notre attention. En analysant tout ce qui peut tourner autour de cette situation, une certaine question peut se poser en ce qui concerne les différentes problématiques rencontrées.

Dans notre cas, nous nous sommes penchés sur le phénomène de la reconnaissance au travail et plus particulièrement dans le secteur des Entreprises de Travail Adapté (ETA). Nous cherchons à comprendre l'impact que peuvent avoir des pratiques de reconnaissances existantes ou non au sein du fonctionnement de ces entreprises et de leur type de management.

Avant toute chose, il est pertinent de mettre en lumière les principaux sujets et enjeux qui accompagnent notre étude. La reconnaissance au travail, le secteur des Entreprises de Travail Adapté, le management mis en place dans le secteur des ETA et l'accompagnement des personnes en situation de handicap constituent la globalité de notre recherche. En ayant ces différents thèmes et problématiques dont ils sont accompagnés en tête, il est donc possible d'en faire découler une certaine réflexion qui sera le fil conducteur de notre étude.

La reconnaissance au travail constitue en elle-même une problématique, d'autant plus à notre époque où la quête de sens chez l'individu a pris une certaine ampleur. Les êtres humains cherchent à trouver du sens dans le travail qu'ils exécutent, quel que soit le domaine, la discipline ou le type de personne. Ce sens se construit entre autres via la reconnaissance accordée par autrui ; pour se sentir valorisé et utile dans son travail, l'individu a besoin d'exister aux yeux des autres. Les pratiques de reconnaissance au sein des organisations sont donc un enjeu de grande taille afin de fidéliser les travailleurs et accroître leur bien-être pour que seulement après, la productivité se voit augmentée.

Le secteur des Entreprises de Travail Adapté sera le terrain choisi en ce qui concerne notre recherche. Au vu de la problématique du handicap et de l'employabilité, il est pertinent de se pencher sur le management mis en place dans ce secteur, afin de se rendre compte de comment l'accompagnement de ces personnes impacte le sentiment de reconnaissance qu'elles peuvent éprouver.

Il est donc essentiel d'aborder la question de la reconnaissance au travail au sein du secteur des Entreprises de Travail Adapté afin de pouvoir appréhender et comprendre le management mis en place dans le secteur des ETA dans le but de pouvoir retirer les enseignements que ce genre d'entreprise peut apporter à des entreprises plus traditionnelles.

Notre recherche visera donc à étudier les différentes pratiques et formes de reconnaissance au travail, au sein d'une Entreprise de Travail Adapté, afin de pouvoir analyser et remettre en question ou non le management mis en place au sein de ces entreprises faisant partie du secteur des ETA.

3 Revue de littérature

3.1 La reconnaissance

3.1.1 Mise en contexte et avènement de la notion de reconnaissance

La notion de reconnaissance a vu le jour au sein de l'École de Francfort. Afin de mettre un cadre un peu plus chronologique autour de cette institution, les philosophes étant à la base de la Théorie Critique se sont regroupés à partir de 1923 dans ce qu'ils appellent « l'Institut de recherche sociale » (Institut für Sozialforschung (Ifs)) dirigé par plusieurs d'entre eux et dont Axel Honneth en est actuellement à la tête. Pour rappel, Honneth a élaboré d'importants travaux et ouvrages sur les notions de reconnaissance et de souffrance sociale (Honneth & Gernet, 2007).

Certains philosophes comme Kocyba énoncent que dans nos sociétés contemporaines, les pratiques de reconnaissance peuvent servir de management à part entière dans les entreprises ou organisations. Afin de mieux comprendre ces pratiques et voir comment elles peuvent constituer une certaine forme de management, il est pertinent en premier lieu de comprendre l'origine du sentiment de reconnaissance des individus dans un premier temps en tant qu'être humain, et ensuite sur le lieu de travail (Kocyba & Renault, 2007).

3.1.2 Définition

Tout comme le fait d'avoir des besoins physiologiques fondamentaux tels que boire ou se nourrir, les besoins psychologiques sont tout aussi essentiels. Tout comme la faim ou la soif ressentie, l'être humain éprouve un besoin profond de recevoir des signes de reconnaissance, lesquels constituent une véritable « nourriture » psychique universelle. La reconnaissance, tout comme les éléments essentiels qui permettent d'assouvir les besoins physiologiques fondamentaux, fournit l'énergie nécessaire pour survivre, s'épanouir et pour se développer pleinement en tant qu'êtres humains (Laval, 2011).

Le besoin de reconnaissance se développe généralement après qu'une personne ait vécu une certaine forme d'humiliation ou encore que celle-ci ne soit pas sentie reconnue ou valorisée en tant que personne ou encore dans ce qu'elle a pu entreprendre. L'individu vit l'expérience d'absence de considération, qui vient généralement d'autrui.

De nos jours, le sentiment de reconnaissance arrive à prendre une place considérable dans la vie des individus, que ce soit dans la sphère privée ou professionnelle (Dejours, 2007).

La reconnaissance est définie comme étant un besoin psychologique fondamental en ce qui concerne les individus, se manifestant généralement par des jugements positifs sur leur valeur et leurs contributions, jugements émis par leurs pairs et supérieurs. Celle-ci est essentielle pour le bien-être psychologique premièrement, mais tout autant pour la motivation et la construction de l'identité personnelle et professionnelle (Honneth, 2007 ; Dejours, 2009).

3.1.2.1 Les différentes formes de reconnaissance

Axel Honneth a mis en avant l'existence de différentes formes de reconnaissance et que les unes ne peuvent pas remplacer les autres ; en effet, il est certain que l'être humain a besoin de reconnaissance sous différentes formes : la reconnaissance au travail, la reconnaissance dans les relations amoureuses ou amicales ou encore la reconnaissance juridique, ... Et il est bien évidemment certain aussi que l'une ne sait pas combler l'autre. Toutes constituent l'estime de soi que l'être humain peut construire autour de sa propre personne (Honneth, 2007).

Dans la rédaction de son œuvre, Honneth énonce différentes formes de reconnaissance. Avant toute chose, il est pertinent de préciser que la théorie de la reconnaissance est constituée de deux différents principes, qui sont tous deux essentiels.

En premier lieu, il a été avancé que la constitution de l'identité personnelle d'une personne dépend considérablement de la reconnaissance et la valorisation qu'autrui peut lui donner. Pour être plus explicite, l'individu se considère comme « existant » lorsque la personne en face de lui le considère et lui fait comprendre et sentir qu'il existe comme une entité individuelle et à part entière. L'identité personnelle d'un individu dépend donc de l'autre.

Ensuite, dans l'œuvre d'Honneth, il existe bel et bien trois formes de reconnaissance différentes qui constituent les individus :

Formes de reconnaissance	Relations primaires	Relations juridiques (droit)	Communauté de valeurs
Rapport (positif)	Confiance en soi	Respect de soi	Estime de soi
Dimension personnelle	Affects et besoins	Responsabilité morale	Capacité et qualités

(Honneth, 2007).

Les relations primaires désignent les différentes formes d'amour que nous pouvons recevoir d'autrui ; les relations amicales, les relations amoureuses ou encore les relations familiales. Dans ce cas-ci, nous parlons de la vision au sens large que consiste l'amour. Ce sont donc toutes les différentes formes d'amour, sous tous ses angles de vue différents, qu'aborde la première forme de reconnaissance. L'expérience de l'amour permet d'accéder à la confiance en soi.

Ensuite, les relations dites « juridiques » qui sont liées au droit, reposent sur le fait que nous éprouvons le sentiment d'exister lorsque nous sommes reconnus au sein de la société, par le biais de la liberté, entre autres. Les relations juridiques permettent à l'individu de se reconnaître en tant que citoyen premièrement, pour ensuite pouvoir se reconnaître en tant qu'individu et développer le sentiment de respect de soi.

Enfin, la troisième forme de reconnaissance repose sur la communauté de valeurs. Nous parlons donc ici de tout ce qui est relatif à la valeur que nous pouvons recevoir de la part de nos pairs via un travail accompli ou autre. Cette forme de reconnaissance touche essentiellement le monde du travail ou encore les groupes sociaux auxquels nous pouvons appartenir. L'individu cherche à se sentir considéré comme étant utile à la collectivité.

Cette troisième forme de reconnaissance est donc intimement reliée avec la reconnaissance au travail, thème que nous allons aborderons dans le chapitre suivant ; en effet, la reconnaissance octroyée dans le milieu de travail est un des enjeux auquel le monde contemporain fait face aujourd'hui. La reconnaissance au travail est devenue indispensable pour les travailleurs pour que ceux-ci puissent se sentir valorisés et reconnus, et surtout afin que ceux-ci puissent constituer leur identité personnelle. Le travail permet donc de valoriser les capacités d'un individu et de donner une utilité sociale à ses capacités (Honneth, 2007).

3.2 La reconnaissance au travail

La reconnaissance octroyée sur le lieu de travail permet avant tout de donner du sens au travail mais aussi aux épreuves que celui-ci peut engendrer. La reconnaissance est la contribution que nous recevons lorsque nous fournissons des efforts au travail (Cultiaux & Glinne, 2022), lorsque nous faisons le travail comme il est demandé qu'il soit fait, voire même mieux fait qu'initialement demandé.

Cependant, la reconnaissance au travail reste un sujet assez paradoxal. En effet, il ne coule pas de source pour tout le monde que celle-ci soit porteuse de performance et de bien-être lorsqu'elle est accordée aux travailleurs et même dans certains cas, aux employeurs eux-mêmes. Pour encore de nombreuses personnes, bien effectuer son travail sans recevoir de mérite est perçu comme normal, car la reconnaissance est souvent considérée comme éloignée des normes et des principes établis dans nos sociétés actuelles.

3.2.1 Définition

Il est important de revenir sur les nouvelles tendances que désignent le « travail ». En effet, de nos jours, « travailler » résulte d'un choix personnel, d'une ambition, et non plus d'une plaie ou d'un choix contraint. L'individu, maître de son destin, se doit de choisir sa « vocation », c'est-à-dire trouver un domaine dans lequel il a le pouvoir d'exercer ses compétences et ses forces, en vue de contribuer à l'expansion et à la performance de l'institution pour laquelle il travaille (Honneth, 2007). Lorsque c'est chose faite, c'est à ce moment-là que l'individu arrive à percevoir le sens qu'il y a dans le travail effectué. Et à ce sens trouvé, s'ajoute donc le besoin de reconnaissance dans le milieu professionnel, autant accordé par les employeurs que les collègues eux-mêmes.

Le travail arrive à produire la construction de l'identité des êtres humains (Paul, 2009). Ceux-ci peuvent trouver du sens dans le travail qu'ils effectuent, et lorsque c'est le cas, ce travail permet de construire l'identité des individus. Cependant, lorsque l'action de travailler est dénouée de sens, l'individu vit donc l'expérience inverse, celle de la souffrance au travail. En effet, lorsque celui-ci ne trouve plus ou pas de sens dans le travail qu'il doit effectuer, le travailleur se retrouve en manque de sens autant dans la sphère du travail que dans tout ce qui

le constitue. Le travail est porteur de sens, et ce sens donné par le travail est d'autant plus accentué par la reconnaissance accordée par autrui.

La reconnaissance apportée par les employeurs mais aussi par les travailleurs sur le lieu de travail renforce le sens accordé au travail, ce qui renforce la construction identitaire de l'individu.

Selon Laval (2011), une politique de reconnaissance correctement mise en œuvre recouvre plusieurs avantages, tels qu'une diminution du turnover par la fidélisation des collaborateurs, tout en rendant l'entreprise plus attractive, ou encore une réduction de l'absentéisme, une amélioration de la productivité, une augmentation de la fidélisation des clients grâce à une amélioration des prestations et du service, et une diminution des conflits internes.

Il est pertinent de se rendre compte que la reconnaissance n'est pas une fin en soi, mais plutôt un moyen pour pouvoir générer du bien-être et de la performance dans les entreprises. La reconnaissance octroyée à un collaborateur le valorise, renforce son estime personnelle, développe un sentiment d'appartenance à l'entreprise, tout en augmentant de façon considérable son plaisir au travail mais aussi l'esprit d'équipe. Cette reconnaissance accordée sur le lieu de travail permet aussi de contribuer au bien-être personnel et professionnel, les deux étant intimement liés, tout en renforçant le sens attribué au travail, et par la même occasion, la capacité à atteindre des objectifs (Laval, 2011).

Au-delà de la reconnaissance, nous pouvons aussi mettre en avant le concept « d'identité de métier », revisité et décliné sur deux versants par Dejours.

Premièrement, l'identité de métier se caractérise comme étant la construction de soi en tant que personne lorsque le travail est effectué (Rémercy et al., 2014). En effet, le travail n'est plus que purement mécanique comme il l'a pu être lors de l'ère du travail à la chaîne (cfr. Fordisme et Taylorisme), mais il est devenu porteur de sens. De ce fait, l'expérience du travail accompagné, dans certains cas, de reconnaissance de la part d'autrui ou même venant de soi-même dans le travail effectué permet de constituer une identité de métier. Ce premier versant se penche donc sur la version individuelle de l'identité de métier.

Deuxièmement, l'identité de métier peut se constituer aussi de façon collective par le biais d'échanges, de partages ou encore de feedbacks entre collègues. A partir du moment où la

personne décide de s'investir et de s'intégrer dans la communauté, l'identité de métier peut se constituer au sein des autres (Rémerly et al., 2014).

L'identité de métier a donc tout à fait sa place dans la lecture que nous avons de la reconnaissance au travail ; en effet, celle-ci contribue à la reconnaissance sur le lieu de travail que nous pouvons transmettre aux autres, mais aussi que nous pouvons nous transmettre à nous-mêmes en trouvant un certain sens dans le travail effectué.

3.2.2 Relation employeur - travailleur

La reconnaissance non accordée par le patron ou par les collègues, engendre une perte de sens sur le lieu de travail. En effet, le travailleur ne trouve plus de sens dans ce qu'il entreprend, travail devenant donc facteur de mal-être. Ce manque de reconnaissance peut être dû à une vision peut-être trop minimaliste du chef d'entreprise en question qui estime qu'accorder de la reconnaissance à ses travailleurs est une perte de temps et une perte d'argent, mais aussi être dû changements de la société actuelle, à savoir montée de l'individualisme en force et perte de la solidarité et du soutien social entre les travailleurs (Fender et al., 2011).

L'absence de reconnaissance engendre donc au mieux chez le travailleur la disparition de la motivation, la perte de sens dans la réalisation de son travail, le désengagement, et dans le pire scénario, cela peut engendrer le « burn out » et ses conséquences pour la santé physique et mentale du travailleur.

De plus, la reconnaissance octroyée sur le milieu de travail peut être considérée comme un outil « donnant-donnant ». En effet, celle-ci est d'autant un outil pour le travailleur de la société moderne ayant un besoin de sens dans ce qu'il entreprend mais aussi pour les employeurs, dans leur style de management. Le fait de donner de la reconnaissance à ses travailleurs augmente considérablement le bien-être, la motivation et la satisfaction au travail de ceux-ci et in fine, la productivité de l'entreprise (Fender et al., 2011).

Cet outil de management est donc un véritable gagne-pain dans les deux sens, autant pour les chefs d'entreprise que pour les travailleurs. En effet, celle-ci a pour effet un accroissement de la confiance en soi par l'estime de soi, de la motivation au travail et in fine a un impact sur le bien-être du travailleur. Par tous ces effets positifs sur les travailleurs premièrement, la reconnaissance au travail permet par le même biais une augmentation sans précédent de la

performance et donc de la productivité de l'entreprise ; des facteurs jouant sur la motivation et le bien-être du travailleur permettent le rendement et la prospérité des entreprises (Fender et al., 2011).

Bien évidemment, il est important de garder à l'esprit que la mise en place d'un programme de reconnaissance au travail efficace et performant est à la fois une chose aisée et complexe.

Il s'agit d'une tâche simple dans le sens où celle-ci est accessible à tout type de personnes et de direction, à la seule et unique condition que ces personnes soient sensibilisées au thème de la reconnaissance et que celles-ci soient ouvertes aux croyances de délégation, d'écoute ou encore de communication transparente et horizontale.

La mise en place d'un programme de reconnaissance n'est donc pas toujours quelque chose qui coule de source dans toutes les entreprises. En effet, cette approche doit donc être intégrée par la plupart des personnes faisant partie de l'organisation et plus particulièrement, la direction. Si le comité de direction n'est pas convaincu par la bienfaisance des programmes de reconnaissance, la reconnaissance sur le lieu de travail sera donc compliquée à implémenter (Laval, 2011).

Cependant, l'efficacité d'une reconnaissance non monétaire dépendra du management utilisé ou à mettre en œuvre. Afin de construire un management orienté vers la reconnaissance, il est nécessaire d'avoir établi les bases de la culture de l'entreprise concernée, de sa vision et de ses valeurs, mais aussi d'avoir clarifié la stratégie à mettre en place et les ressources disponibles à mobiliser pour que les managers soient bien équipés.

Il va donc de soi qu'instaurer un véritable programme de reconnaissance au sein des entreprises prend un temps considérable et se doit d'être fait de façon minutieuse, afin que les managers, acteurs de première ligne concernant l'implémentation de la reconnaissance, soient convaincus de sa bienfaisance. Le développement de cette pratique managériale devient de plus en plus essentiel et urgent de nos jours, et les entreprises se doivent de se pencher dessus afin de fidéliser leurs employés, tout en augmentant la performance et la productivité de l'entreprise (Laval, 2011).

3.2.2.1 Le travailleur

La reconnaissance au travail est donc avant tout une contribution personnelle de la part du travailleur. Celui-ci y met « du sien » afin de pouvoir accomplir son travail convenablement.

Afin que cette reconnaissance soit mise au profit des travailleurs, celle-ci doit s'inscrire dans un système construit au niveau du management. Le processus ne dépend pas seulement des employeurs, mais bien évidemment des travailleurs eux-mêmes, et des systèmes qui interagissent entre eux (Fender et al., 2011).

3.2.2.2 L'employeur

Le chef d'entreprise a une place considérable dans la problématique de la reconnaissance. En effet, l'employeur contemporain se doit d'être polyvalent ; jadis, le rôle de patron se rapportait au fait de donner des ordres et de déléguer le travail à faire. A l'heure d'aujourd'hui, l'image et la fonction de chef d'entreprise est bien différente. Être employeur consiste en plusieurs choses (Renault, 2007) :

- Premièrement, celui-ci se doit d'être une oreille attentive pour ses collaborateurs. Le chef d'entreprise aujourd'hui se doit d'être à l'écoute des besoins de ses travailleurs, mais aussi administrateur de conseils. Nous pouvons faire la comparaison avec le rôle de « coach de vie ».
- Ensuite, le chef d'entreprise doit tout de même garder son rôle de redistribution des tâches entre les travailleurs, mais sans pour autant avoir cette posture de « hiérarchie ». En effet, les entreprises devenant de plus en plus horizontales, la délégation des tâches doit se faire de façon arbitraire et non de façon autoritaire, comme cela a déjà pu être le cas précédemment.
- Enfin, l'employeur se doit de motiver les troupes. C'est-à-dire que la fonction de chef d'entreprise comporte aussi comme facette le fait d'entraîner ses collaborateurs vers un but commun ; la croissance et l'expansion de l'entreprise. Le dirigeant de l'entreprise se doit donc de communiquer sur les buts à atteindre mais aussi à veiller à la bonne ambiance d'équipe afin d'atteindre les objectifs en vue.

Il est donc certain que le rôle d'employeur a pris d'autres dimensions au fil du temps. C'est par les différentes facettes de ce rôle que les travailleurs arrivent (ou non) à trouver du sens dans le travail qu'ils effectuent (par exemple, en ayant un suivi de l'employeur, du feedback, des mises

en avant de projets, ...) et qu'ils arrivent donc à vivre l'expérience de reconnaissance sur leur lieu de travail.

La reconnaissance est donc bel et bien un outil de management intéressant, mais qui se doit d'être bien utilisé et bien appréhendé. Si ce n'est pas le cas, les travailleurs risquent de vivre l'expérience inverse, c'est-à-dire trouver que le travail est dépourvu de sens, et c'est à ce moment-là que nous risquons de retomber dans l'aliénation du personnel sur le lieu de travail (Renault, 2007).

Le rôle de l'organisation dans la quête de bien-être du travailleur est donc primordial, mais le rôle du manager l'est encore plus. En effet, celui-ci a pour mission d'être le pont entre les travailleurs, les contraintes technico-économiques de l'entreprise ou du domaine de travail et les facteurs organisationnels, afin que tous puissent exercer le maximum de leur potentiel (Fender et al., 2011).

3.2.3 Les différentes pratiques de reconnaissance

Procurer ou redonner du sens au travailleur par le biais de la reconnaissance est avant tout un outil managérial performant mais aussi un atout pour les entreprises, car comme dit précédemment, cette reconnaissance permet un gain sans précédent pour les organisations, autant au niveau de la productivité que du bien-être des travailleurs mais aussi des employeurs. Cependant, ces pratiques de reconnaissance ne paraissent pas être à la portée de tous ; en effet, celles-ci sont encore trop absentes dans nos sociétés actuelles, même si les gestes de reconnaissance peuvent être facilement mis en place par des actions du quotidien telles que le respect de l'autre ou encore la valorisation d'un travail effectué, par exemple.

Les pratiques de reconnaissance peuvent être aisément mises en place ; le feedback en est un exemple, et sûrement l'une des pratiques les plus accessibles pour et par tous. Le fait d'avoir une opinion sur ce que nous entreprenons et accomplissons sur le lieu de travail, de la part de l'employeur via le jugement d'utilité (reconnaissance de la valeur du travail par la hiérarchie), mais aussi de la part d'un collègue via le jugement de beauté (reconnaissance de la réalité du travail par les collègues), permet de voir le sens qu'on le donne à notre travail (Fender et al., 2011).

Il est cependant pertinent de se rendre compte que l'octroi de reconnaissance sur le milieu de travail est devenu un outil de management pour la plupart des entreprises, mais que cet outil peut bien évidemment être mal utilisé ou mis à mal. En effet, chaque être humain éprouvant des besoins différents, ceux-ci n'ont pas toujours les mêmes attentes ou ne vivent pas l'expérience du travail de la même manière. Il est donc évident que des pratiques de reconnaissances instrumentalisées et standardisées ne sont donc pas efficaces pour tous les travailleurs faisant partie d'une seule et même institution ; les pratiques de reconnaissance doivent être personnalisées afin que les travailleurs puissent en bénéficier et en retirer de la plus-value. C'est lorsque qu'ils se sentent reconnus pour le travail qu'ils ont accompli que la reconnaissance attribuée sur le lieu de travail a une réelle utilité.

Les pratiques de reconnaissance doivent donc être revues et adaptées à tout type de travailleur pour que cet outil de management soit efficace (Renault, 2007).

L'individualisation de la reconnaissance peut entre autres s'expliquer par la montée d'un monde de plus en plus compétitif, où les individus doivent se démarquer les uns des autres. La valorisation des travailleurs passe donc par des pratiques de reconnaissance qui sont spécifiques et qui sont individuelles à chacun des travailleurs (Renault, 2007).

Il faut donc retenir que des pratiques de reconnaissance accordées aux collaborateurs seulement en guise de performance et de croissance de l'entreprise ne sont pas fonctionnelles et sont même contre-productives. En effet, les travailleurs se doivent de se sentir soutenus par la structure hiérarchique, et pour se faire, les employeurs concernés ou les personnes ayant un poste avec plus de responsabilités doivent être foncièrement convaincus de l'utilité de la reconnaissance accordée aux travailleurs, et pas seulement à des fins de performance et de rentabilité de l'entreprise. Les principes de reconnaissance font partie du management humain de nos jours, et pour que les travailleurs se sentent valorisés et écoutés au sein d'une institution, il faut que ces pratiques de reconnaissance soient mises en place par des employeurs qui en saisissent la véritable utilité. Les gestes de reconnaissance se doivent d'être sincères et individualisés pour qu'ils soient réellement utiles en vue de la productivité et de la performance de l'entreprise concernée (Renault, 2007).

3.3 L'accompagnement

3.3.1 Définition

« Toutes les démarches d'accompagnement partent d'un principe : on ne peut avoir accès à la connaissance des pratiques sans passer par la subjectivité des acteurs. (...) » (Paul, 2009).

La démarche d'accompagnement repose sur cette notion d'échange entre la personne accompagnée et la personne qui accompagne. En effet, les deux parties apprennent de l'une et de l'autre, et c'est via cette communication interpersonnelle que l'accompagnement se trouve efficace.

Pour expliquer de façon plus précise, il ne suffit pas que la personne accompagnée fasse part de ses pensées et de ses craintes et que l'accompagnateur soit seulement dans une posture d'écoute. Afin que l'accompagnement soit efficient, il faut que l'accompagné s'exprime bien évidemment, mais il faut surtout que l'accompagnateur soit renseigné sur la personne, qu'il s'intéresse à celle-ci afin que l'accompagnement soit réellement bénéfique. Les deux parties doivent collaborer et échanger entre elles. Il ne faut pas seulement que l'accompagné perçoive l'accompagnateur comme étant la personne « d'écoute » et lui trouvant des solutions, tout comme l'accompagnateur qui ne doit pas imaginer la personne accompagnée comme un individu recueillant tous les conseils non-personnels administrés.

L'accompagnement est donc un processus d'échange entre deux parties et est seulement bénéfique et efficace lorsque les deux personnes sont prêtes à s'intéresser foncièrement à la posture de l'autre. Il y a donc cette notion de collaboration qui est non négligeable (Paul, 2009).

3.3.2 Différents points de vue

Une des premières caractéristiques que nous pouvons mettre en avant concernant la notion d'accompagnement, serait selon Danancier (1999), que l'accompagnement social a tout d'abord une vocation thérapeutique mais aussi apprenante. Du côté thérapeutique, nous pouvons mettre l'accent sur l'interaction d'une personne avec une autre, l'accompagnant avec la personne accompagnée mais aussi les individus les uns entre les autres. Concernant le côté de l'apprentissage, celui-ci met plutôt en exergue les situations dans lesquelles l'individu accompagné se doit d'interagir avec les éléments ou les personnes qui composent ces situations.

Cette double fonction thérapeutique et apprenante a pour vocation l'accompagnement d'une personne en voie de progression. Il y a donc cette idée d'accent mis sur le futur de la personne. Cette progression est bien évidemment non-standardisée, c'est-à-dire qu'il n'y a pas une seule

et même forme d'évolution pour tout le monde, étant donné que l'objet de cet accompagnement social ne se joue pas que sur un seul « terrain » en même temps, mais concerne toutes les dimensions touchant à l'être humain, à ce qu'il ressent, à ce qu'il peut expérimenter, ... L'accompagnement joue donc sur l'interaction de toutes ces sphères les unes entre les autres (Danancier, cité dans Paul, 2009).

Concernant les travaux de Fustier (2000), celui-ci évoque la relation comme étant la partie centrale de la notion d'accompagnement. Ce qui importe chez Fustier, c'est de pouvoir cerner le lien qu'il peut exister entre deux personnes et la nature de ce lien. Cependant, un des problèmes posés dans l'interrogation sur la notion d'accompagnement est que cette relation est généralement perçue comme n'étant pas naturelle, étant donné que l'interaction entre les deux parties s'effectue entre la remise d'un service en échange d'une transaction (généralement une transaction de type monétaire).

Enfin, si nous nous penchons sur les dires de Chappaz (1998), la démarche d'accompagnement se résume comme étant plutôt une analyse du monde qui entoure la personne accompagnée afin d'agir avec celle-ci pour régler des situations contraignantes ou atteindre certains objectifs, plutôt que de lui fournir des réponses purement déjà établies aux problèmes qui peuvent être posés.

Pour résumer ce que nous entendons par la notion d'accompagnement, nous pourrions retenir les propos d'Astier énoncés dans son ouvrage : « *Ainsi le passage de l'individu à la personne correspond au passage du travail sur autrui au travail avec autrui sous tendu par une logique d'individualisation qui conférerait ce pouvoir de « rendre chacun responsable de sa vie »* (Paul, 2009). *Tout en ne pouvant esquiver un ancrage institutionnel qui lui donne sa légitimité, l'accompagnement s'en trouve défini comme un acte effectué par des personnes pour des personnes* » (Astier, 2007).

3.3.3 La place de la reconnaissance dans l'accompagnement

« *L'accompagnement s'en trouve défini comme un acte effectué par des personnes pour des personnes* » (Astier, 2007). La notion d'accompagnement s'entoure de valeurs d'équité plutôt que d'égalité, mettant au centre plusieurs objectifs concernant tout ce qui englobe la confiance, l'estime et le respect de soi mais dans un sens aussi des autres, pour l'individu accompagné.

Cependant, cela mobilise aussi les personnes qui accompagnent ces usagers, acteurs actifs dans ces principes qui définissent la notion d'accompagnement. Tous ces principes mobilisateurs venant directement de l'usager de l'accompagnement mais aussi via le biais des accompagnateurs nous amènent directement à la question du besoin de reconnaissance ; en effet, l'individu contemporain est traversé par ce besoin de reconnaissance tout autant dans sa vie privée que professionnelle. Et ce besoin de reconnaissance est construit donc par les principes fondateurs de l'accompagnement professionnel.

La réalisation de soi fait partie de la notion de reconnaissance, qui fait elle-même partie de l'accompagnement d'autrui par autrui (Paul, 2009).

Dans un monde propice aux changements professionnels (mais autres aussi), l'augmentation du non-emploi, du turn-over ou encore la réorientation des professions, il est demandé aux travailleurs d'aujourd'hui de faire preuve de flexibilité et d'adaptation. Toutes ces contraintes et tous ces changements peuvent dans certains cas être porteurs de sens ou, à l'opposé, être complètement dénués de sens, ce qui impacte in fine la productivité de l'entreprise mais surtout le bien-être des travailleurs.

C'est pourquoi la notion d'accompagnement a tout à fait sa place dans le questionnement du sens et de la reconnaissance au travail ; toutes ces contraintes du monde actuel demandent aux travailleurs de s'adapter à ces normes. Pour ce faire, plusieurs formes d'accompagnement ont été mises au point afin que les travailleurs puissent s'ajuster au mieux par rapport à un monde professionnel constamment en transition (Paul, 2009).

Le lien considérable qui existe entre la question du sens et de la reconnaissance au travail et la notion d'accompagnement a donc tout son sens ; les différents dispositifs d'accompagnement permettent aux travailleurs de s'adapter aux situations professionnelles changeantes de façon continue, ce qui permet d'entretenir le sens qu'ils éprouvent face aux activités qu'ils effectuent sur leur lieu de travail, ou dans le meilleur des cas, de pouvoir amplifier celui-ci.

Concernant la reconnaissance attribuée sur le lieu de travail, l'accompagnement des travailleurs permet d'accroître celle-ci aussi de façon signifiante ; en effet, le travailleur se sentant suivi et guidé, arrive à pouvoir traduire cet accompagnement comme une certaine forme de reconnaissance. De plus, lorsque le travailleur est bien accompagné et que son travail est donc bien effectué, d'autres formes de reconnaissance peuvent suivre via des collègues ou via des

membres de la hiérarchie par exemple, ce qui augmente considérablement le sentiment de reconnaissance éprouvé par la personne effectuant l'action du travail (Paul, 2009).

Ayant tous ces différents éléments théoriques en tête, il est judicieux de mettre en lumière que la reconnaissance constitue une véritable forme de management pour les entreprises. La reconnaissance est donc bel et bien un outil de management intéressant, mais qui se doit d'être bien utilisé et bien appréhendé. En effet, lorsque cet outil est mis à mal, les individus courent le risque de vivre l'expérience de perte de sens au travail (Renault, 2007).

De plus, il est important que ces pratiques de reconnaissance soient individualisées et personnelles, au vu des différents besoins de chacun.

Une des pratiques de reconnaissance individualisée et personnelle auxquelles nous pouvons penser est bel et bien l'accompagnement ; celui-ci est donc à lui seul un réel outil de management et de reconnaissance. Cet encadrement personnalisé et authentique permet au travailleur de pouvoir s'ajuster au mieux par rapport à un monde professionnel en constante évolution. La réalisation de soi fait partie de la notion de reconnaissance, qui fait elle-même partie de l'accompagnement d'autrui par autrui (Pauli, 2009).

Nous retiendrons ces différents éléments en ce qui concerne le lien entre la reconnaissance au travail et l'accompagnement pour pouvoir guider au mieux notre recherche. La reconnaissance au travail, par le biais de l'accompagnement entre autres, est un outil de management riche et essentiel pour tout type d'entreprises.

4 Méthodologie

Après avoir établi notre problématique pour en faire découler notre question de recherche, nous avons pu construire la revue de littérature exposant les différents concepts qui touchent à notre problématique. Cette partie théorique finalisée, il est pertinent de se concentrer maintenant sur la partie empirique de ce mémoire.

A travers ce chapitre, nous allons expliquer comment s'est déroulé la récolte de données. Nous mettrons en lumière l'approche et la méthode choisies, les participants qui ont pu prendre part à l'étude, ainsi que l'analyse de données.

4.1 L'approche choisie : une approche inductive

Lors de la réalisation de cette étude, une approche de type inductive a été mise en place. Cette manière de faire nous a permis de collecter ces données empiriques afin de pouvoir les interpréter de manière approfondie pour mettre en exergue certains éléments.

Becker (2002), a pu mettre en lumière l'objectif de l'utilisation d'une approche inductive. En effet, une approche de type inductive permet aux chercheurs de pouvoir développer des idées plus complexes à partir des données recueillies. Ces idées enrichissent l'analyse en identifiant de nouveaux problèmes dignes d'être analysés, mais aussi d'autres aspects diversifiés du phénomène qui est étudié (Becker, 2002).

4.2 Méthode de recherche choisie : une étude qualitative

Afin de pouvoir guider notre recherche, nous avons opté pour la méthode qualitative.

Cette méthode consiste en « *une approche discursive qui consiste à reformuler, expliquer ou théoriser des témoignages, des expériences ou des phénomènes* » (Paillé & Mucchielli, 2012). Ce type de démarche vise à collecter les données pour pouvoir les analyser de manière qualitative afin d'en déduire certaines interprétations, au contraire de quantifier statistiquement les résultats obtenus (Paillé & Mucchielli, 2012).

Le but de cette étude étant de donner une piste de direction à notre recherche, nous avons décidé d'utiliser l'observation participante et les entretiens semi-directifs afin d'avoir une base de

données empiriques importante. Ce type de récolte de données qualitative permet de recueillir diverses informations de la plus haute importance sur différents aspects des êtres humains ; les comportements, les attitudes, les perceptions, ou encore les expériences des individus. Le contexte a donc toute son importance dans ce type de récolte de données.

4.2.1 L'observation participante : *Bloom In Progress*

Tout d'abord, en ce qui concerne l'observation participante, le principe de ce type d'observation repose sur l'action de se rendre sur le terrain de recherche et de s'y retrouver avec une posture active afin de pouvoir aller dans le sens de l'enquête. Le chercheur se retrouve en immersion totale sur le terrain du sujet choisi et avec la possibilité de pouvoir interagir avec les différents acteurs y prenant part (Lapassade, 2002). En participant de façon active sur le terrain, le chercheur peut parfois se voir octroyer un certain rôle sur ce terrain (Peneff, 2009). Le terrain représente donc l'environnement physique ou social où l'observation va se dérouler. Le chercheur profitera de l'observation de ce terrain pour prendre des notes, même si celui-ci recueillera des informations de façon inconsciente, étant donné qu'il vit l'expérience de se trouver sur le terrain en question (Goffman, 1989).

Dans le cadre de notre recherche, l'observation participante s'est déroulée durant 40 jours de stage au sein de l'entreprise *Bloom In Progress*. Étant une petite entreprise ayant pour mission l'accompagnement RH, le terrain d'observation participante a été différent en fonction du client et de l'accompagnement proposé.

Notre sujet portant sur la reconnaissance au travail, nous nous sommes essentiellement concentrés sur la confection d'un atelier sur la reconnaissance au travail, à destination des entreprises en demande, atelier qui a été construit durant la période de stage en collaboration avec l'une des deux maîtres de stage. Celui-ci nous a permis de pouvoir étudier la thématique de la reconnaissance au travail tout en étant dans un environnement de travail, en nous donnant l'occasion d'observer et de participer de façon active au terrain en question.

4.2.2 Les entretiens semi-directifs : *La Ferme Nos Pilifs*

Ensuite, en ce qui concerne la deuxième méthode de récolte de données, nous avons opté pour des entretiens individuels semi-directifs afin de pouvoir collecter nos données empiriques. Afin de mener à bien ces entretiens, deux guides d'entretien avec un fil conducteur et des questions de relance ont été élaborés ; un à destination des managers et l'autre à destination des

travailleurs. Finalement, l'entretien semi-directif n'est qu'une conversation ou un dialogue qui prend place entre deux personnes. Ce moment partagé entre ces deux individus est censé être un moment d'écoute, de partage, de reconnaissance de l'expertise mais aussi d'empathie. Il est nécessaire et essentiel qu'une relation de confiance s'installe afin de pouvoir récolter un récit basé sur un guide d'entretien construit au préalable (Imbert, 2010).

Les entretiens semi-directifs se proclament comme étant la méthode de recherche la plus efficace dans le cadre d'une méthode qualitative lorsque le chercheur possède au préalable une base de connaissances, petite ou grande, sur le sujet qu'il souhaite étudier. Ce type d'entretien est considéré comme le plus approprié pour parler des expériences individuelles qui sont souvent les plus importantes et marquantes. Il est aussi important de se rendre compte que chaque interview est différente, même si le guide d'entretien et les questions posées restent les mêmes. Cette manière de faire est donc intéressante en ce qui concerne la comparaison entre les différents répondants et les réponses qu'ils fournissent ; cela permet facilement d'établir certains liens, corrélations ou encore conclusions par rapport au sujet choisi.

Il est aussi important de mettre en lumière que malgré un guide d'entretien bien préparé et des questions solides, le chercheur ne doit pas pouvoir anticiper toutes les réponses des participants (McIntosh & Morse, 2015).

Lors de cette recherche, le terrain utilisé pour le déroulement des entretiens semi-directifs s'est effectué à *La Ferme Nos Pilifs*. Étant donné que les deux grandes thématiques de cette étude se portent sur la reconnaissance au travail et les Entreprises de Travail Adapté, il nous a semblé judicieux d'entremêler les deux terrains afin d'avoir une expertise complète concernant les deux thématiques.

La Ferme Nos Pilifs est une Entreprise de Travail Adapté située en région Bruxelloise, dans la commune de Neder-Over-Heembeek. Comprenant plus de 145 employés en situation de handicap et une quarantaine d'encadrants professionnels, cette entreprise a été fondée en 1984 et se base sur les principes de l'économie sociale et solidaire, mais aussi sur les principes de l'économie circulaire. La Ferme propose une panoplie d'activités et de services comme une jardinerie et une pépinière, une entreprise de jardins, une épicerie et une boulangerie bio, une ferme d'animation ou encore un restaurant, ... Toutes ces activités ont pour but de faire tourner l'activité de la Ferme mais surtout de pouvoir mettre des personnes en situation de handicap au travail.

Comme énoncé ci-dessus, *La Ferme Nos Pilifs* regroupe différentes fonctions au sein de son activité. Faisant partie du secteur des Entreprises de Travail Adapté, cette organisation a pour vocation de mettre au travail les personnes en situation de handicap au sein de son personnel. Nous avons donc choisi d'interviewer autant des ouvriers en situation de handicap que des managers (considérés comme les accompagnateurs de ces personnes), afin d'obtenir des visions différentes sur les questions posées. Les différents verbatim seront illustrés d'un nom d'emprunt de la personne mais aussi de sa fonction dans l'entreprise (il y aura donc une différence entre les accompagnateurs et les travailleurs en situation de handicap) afin de pouvoir mieux cerner les dires de ces personnes, étant donné leur position qui n'est pas la même.

4.3 La sélection des personnes interviewées

Dans les interviews, nous retrouvons donc plusieurs métiers et postes différents. Au total, nous avons pu réaliser 13 interviews ; 10 au sein de *La Ferme Nos Pilifs*, 1 au sein de *Bloom In Progress*, 1 chez *Axedis* et la dernière au sein de *Café Joyeux*. Comme avancé précédemment, notre terrain se concentre essentiellement au sein de *La Ferme Nos Pilifs*, mais étant donné que notre observation participante s'est déroulée chez *Bloom In Progress*, il est donc pertinent d'établir une récolte de données concernant notre thématique de base.

J'ai aussi décidé d'effectuer un entretien avec un représentant de l'Entreprise de Travail Adapté *Axedis* et l'entreprise *Café Joyeux*, afin d'avoir différentes vues en ce qui concerne le secteur des Entreprises de Travail Adapté. Cependant, étant donné que nous nous concentrons essentiellement sur le terrain de *La Ferme Nos Pilifs*, les interviews réalisées au sein des différentes Entreprises de Travail Adapté ont plutôt permis d'alimenter notre réflexion en ce qui concerne le sujet. Les résultats obtenus se basent donc sur ce que nous avons pu récolter au sein de *La Ferme Nos Pilifs*.

Dans le cadre de notre étude, la plupart des interviews se sont déroulées sur le terrain de notre recherche, même si certaines d'entre elles se sont déroulées via Teams, outil permettant d'effectuer un entretien en visio-conférence tout en étant en distanciel. Les guides d'entretien adressés aux participants et la retranscription complète de chaque interview se retrouvent dans la partie « Annexes » de ce mémoire.

Il a été proposé aux répondants d’anonymiser leurs propos ; des noms d’emprunts seront donc accordés à certains participants qui ont décidé de rester anonyme, afin que la confidentialité soit gardée.

Ci-dessous, voici un tableau qui reprend les différents entretiens semi-directifs qui ont pu se dérouler lors de notre recherche :

Nom de l’interviewé	Rôle au sein de l’entreprise	Entreprise	Durée de l’interview
Bertrand	Directeur général	Ferme Nos Pilifs	41 minutes
Jeanne	Directrice des ressources humaines	Ferme Nos Pilifs	27 minutes
Éric	Responsable et coordinateur des métiers verts (Manager pôle vert)	Ferme Nos Pilifs	44 minutes
Jade	Responsable et coordinateur des animations (Manager pôle éducation-jeunesse)	Ferme Nos Pilifs	36 minutes
Serge	Responsable et coordinateur de « Packed by Pilifs » (Manager pôle alimentation durable)	Ferme Nos Pilifs	34 minutes
Gatien	Assistant social	Ferme Nos Pilifs	29 minutes
Bart	Ouvrier	Ferme Nos Pilifs	8 minutes
Gaspard	Ouvrier	Ferme Nos Pilifs	7 minutes
Manon	Ouvrier	Ferme Nos Pilifs	15 minutes
David	Ouvrier	Ferme Nos Pilifs	5 minutes
Natacha	Co-fondatrice	Bloom In Progress	28 minutes

Jacqueline	Créatrice et bénévole de l'ASBL	Café Joyeux	37 minutes
Simon	Directeur des ressources humaines	Axedis	44 minutes

En ce qui concerne les différents guides d'entretien ajoutés dans la partie « Annexes », nous retrouvons un guide d'entretien avec des questions directement adressées aux personnes comportant une fonction managériale et un autre guide d'entretien avec des questions orientées plutôt pour les travailleurs.

Les différentes questions dans les deux guides d'entretien ont été construites selon les différentes thématiques qu'aborde ce mémoire ; les questions se portent essentiellement sur la thématique de la reconnaissance au travail, de l'accompagnement des personnes en situation de handicap et du management mis en place ou à mettre en place dans les Entreprises de Travail Adapté. Ces questions servent à connaître le ressenti des individus dans un premier temps, et les questions s'orientent par la suite pour en déduire des pistes de propositions explorées par les individus faisant partie de l'organisation en question.

4.4 Éthique de travail durant l'enquête

Entreprendre une recherche en choisissant une récolte de données de type qualitative demande au chercheur d'établir des relations sociales avec les personnes interviewées. En effet, faire passer un entretien ne doit pas être anodin et doit suivre plusieurs règles de conduite ;

Dans un premier temps, il est primordial de mettre le contexte autour de l'entretien à effectuer. Dans notre cas de recherche, j'ai donc bien précisé avant le début de l'interview en quoi consistait celle-ci, dans quel cadre l'échange pouvait m'être utile mais aussi que la discussion constituerait une base de données non négligeable en ce qui concerne la rédaction de ce mémoire. Il est donc réellement important d'être transparent et honnête sur nos intentions lorsque nous faisons passer un entretien à un individu dans le cadre d'une recherche.

Ensuite, l'anonymat est une chose à prendre en compte lorsqu'il faut faire passer des entretiens. En effet, certaines interviews peuvent relever de sujets assez délicats que les individus ne veulent pas exposer au grand public. Il est donc aussi important de proposer aux répondants d'anonymiser leurs réponses afin que ceux-ci se sentent tout à fait à l'aise de répondre aux questions de manière transparente.

Enfin, le chercheur se doit de rester authentique dans ses relations afin que l'échange soit fluide. La personne qui se trouvera en face de nous et qui sentira une certaine forme de calcul et d'hypocrisie, n'hésitera pas à changer ses réponses pour être sûr que cela ne la mette pas dans une situation inconfortable. Si nous cherchons une certaine réponse mais que le répondant ne peut pas ou ne veut pas nous la donner, il ne faut pas pour autant en changer sa façon d'être pour essayer d'obtenir ces réponses, généralement cela donnera l'effet inverse.

4.5 Limites de la méthodologie

Il est tout de même important de préciser que la méthodologie de cette recherche peut contenir quelques limites ;

Premièrement, en ce qui concerne l'échantillonnage choisi, il est important de préciser que celui-ci se base principalement sur un appel à volontaires, ce qui peut rendre la représentativité de l'échantillonnage faible. En effet, la qualité des réponses émises par les répondants est tout d'abord liée à la compréhension que ceux-ci ont des différentes questions posées, mais aussi à la sensibilité et la motivation qu'ils éprouvent vis-à-vis des réponses à ces questions. De plus, il n'y a pas une seule vérité ; chacun se fait son propre souvenir et son propre avis sur une situation passée. Les répondants peuvent donc avoir un point de vue tout à fait différent par rapport à une même question demandée ou par rapport à une situation vécue. Toutefois, tous ces éléments n'invalident pas les réponses.

Ensuite, et pour plusieurs raisons évidentes, l'étude a dû être limitée en ce qui concerne le nombre d'entreprises interviewées. Nous nous sommes concentrés essentiellement sur une Entreprise de Travail Adapté en particulier, avec les travailleurs venant de cette organisation. L'inclusion d'un échantillon plus large d'autres Entreprises de Travail Adapté aurait pu être bénéfique pour pouvoir obtenir une perspective plus complète. Toutefois, il est pertinent de préciser qu'il a été possible d'interviewer des personnes d'âges tout à fait différents, généralement entre 25 et 65 ans. Cette diversité d'âges permet d'assurer en partie le caractère inclusif de l'étude.

4.6 Méthode d'analyse qualitative des données

Une fois la partie sur la méthodologie finalisée, il va de soi de se concentrer sur la section suivante qui visera à expliquer l'approche et les différentes méthodes utilisées concernant l'analyse qualitative des données. Une méthode de recherche adaptée à nos objectifs permet de pouvoir construire du sens à partir des données recueillies (Paillé & Mucchielli, 2012). Nous consacrerons la prochaine section à ces résultats.

Afin de débiter l'analyse qui est le cœur même de ce mémoire, nous avons procédé à la transcription intégrale des enregistrements audio des entretiens. Ces retranscriptions sont toutes disponibles dans la partie « Annexes » de ce mémoire.

Une fois ces transcriptions faites, il a donc été opportun d'organiser les différentes données qui pouvaient être utiles pour notre recherche. Une analyse thématique a donc été mise en place afin de réduire les données en recourant à différents thèmes (Paillé & Mucchielli, 2012). Les données ont donc toutes été classées par thème.

Dès l'implémentation des différents thèmes, il convient d'aller plus loin au niveau de l'analyse que de juste purement décrire ce que l'on observe. En effet, l'analyse consiste aussi en une capacité d'interprétation de ce que l'on observe ; il faut donc parvenir à interpréter ce que le répondant exprime en rapport avec la partie théorique déjà élaborée au préalable (Lejeune, 2014). Il est cependant important de prendre un certain recul sur les interprétations que nous pouvons faire afin de ne pas tomber dans la subjectivité et que notre observation soit donc faussée.

Une fois les transcriptions intégrales des enregistrements audio des entretiens faites et ensuite analysées et qu'enfin les informations aient été catégorisées entre elles, il a donc été possible de les comparer entre elles ou encore de les mettre en relation.

Concrètement, j'ai pu mettre les différentes données récoltées en fonction des différentes thématiques qu'aborde cette recherche : la reconnaissance au travail, le management dans le secteur des entreprises de travail adapté et l'accompagnement des personnes en situation de handicap.

5 Résultats obtenus

Ce chapitre qui a pour but d'introduire la partie empirique de ce mémoire, va se baser sur les différentes thématiques que nous avons pu mettre en lumière lors des précédents chapitres ; la reconnaissance au travail, le management mis en place dans les Entreprises de Travail Adapté et l'accompagnement des personnes en situation de handicap.

La présentation des résultats se déroulera donc thématique par thématique et avec des sous-thèmes les accompagnant. Ces différents résultats arriveront à guideront notre recherche afin d'en faire découler une certaine direction et une certaine piste de réflexion sur les différentes problématiques abordées lors de cette étude.

5.1 La reconnaissance au travail

5.1.1 Les personnes en situation de handicap

La reconnaissance au travail est un enjeu pour tous. Cependant, il est important de se rendre compte à quel point cette problématique peut avoir un impact sur le bien-être des personnes en situation de handicap, et de voir à quel point ou non cette reconnaissance est attendue de leur part.

« Et pour eux, du point de vue de la reconnaissance sociale, c'est très important le fait d'avoir un travail. Il y en a beaucoup qui sont propriétaires de leur appartement, ça donne un statut dans la société d'être travailleur (...). » (Jeanne, accompagnatrice)

La problématique de la reconnaissance peut peut-être toucher de façon différente les personnes en situation de handicap, en fonction du handicap que la personne porte. Celle-ci peut donc être plus encline ou non à être conscientisée et sensibilisée au besoin de reconnaissance au travail. Cependant, la reconnaissance accordée sur le lieu de travail reste une priorité pour les individus accompagnant les personnes en situation de handicap. Malgré les différences qu'il peut y avoir entre tout type de travailleurs, ceux-ci ont droit au même traitement en ce qui concerne la reconnaissance au travail, tout en tenant compte de leurs différences.

« Donc nous, dans le boulot de tous les jours, c'est systématique de faire en sorte que le travailleur puisse être valorisé dans ce qu'il fait. » (Éric, accompagnateur)

Cette valorisation permet de découler directement sur la motivation des travailleurs ; en effet, le travailleur, se sentant valorisé par le travail effectué, arrive à se sentir concerné et motivé par celui-ci. Cette motivation permet in fine d'augmenter la productivité de l'entreprise.

« Oui, on doit faire en sorte que tout le monde se sente valorisé et donc la motivation elle vient aussi de la valorisation. » (Éric, accompagnateur)

« (...) Mais vraiment, c'est vraiment très chouette de voir qu'on est reconnu et que c'est un plaisir tous les jours de venir au travail, tu es content quand tu viens travailler, tu ne t'ennuies pas. » (Bart, travailleur en situation de handicap)

L'octroi de responsabilités plus importantes fait partie de différentes façons de valoriser les travailleurs. En effet, confier une mission inhabituelle ou plus importante permet de développer l'estime de soi, ce qui contribue à la valorisation de l'individu sur le lieu de travail (Diez & Carton, 2013). Cependant, confier certaines responsabilités peut relever d'un certain challenge, voire un challenge parfois trop conséquent pour les personnes en situation de handicap plus particulièrement. En confiant plus de responsabilités à ces individus, les encadrants doivent avoir une certaine posture de contrôle sur l'octroi de ces responsabilités en question, afin que le travailleur en situation de handicap puisse premièrement se sentir apte à relever le défi, et deuxièmement, à ce que le travail soit bien effectué.

« Oui, et donc il y a quand même des personnes qui ont une fonction qui est difficile à cadrer mais où on essaie de leur donner des responsabilités quoi. Tu vois c'est ça, ils doivent avoir des responsabilités mais sans avoir le poids de la responsabilité. » (Serge, accompagnateur)

Par ce biais, le travailleur arrive à se sentir comme partie intégrante du projet, en ayant véritablement sa place au sein de l'équipe, étant donné que sa contribution est essentielle au déroulement et à la réussite du projet :

« (...) Mais tu vois, on essaie vraiment de donner des... Que chacun se sente faire partie de l'équipe et pas juste une petite main. » (Serge, accompagnateur)

Il y a donc réellement ce point d'importance en ce qui concerne l'octroi de responsabilités aux personnes en situation de handicap. Même si ces responsabilités sont, dans un sens, allégées, celles-ci peuvent contribuer au développement de l'estime de soi, qui constitue en soi une certaine forme de reconnaissance. En arrivant à développer l'estime de soi, le travailleur se sent valorisé et en ressort donc motivé ; la valorisation de l'individu permet de nourrir la motivation (Diez & Carton, 2013).

De plus, la pratique du feedback constitue aussi une autre forme de valorisation et donc de reconnaissance du travailleur au sein de l'entreprise. Les retours aussi bien positifs que négatifs ont toute leur importance au sein des Entreprises de Travail Adapté :

« En fait, on essaie d'être à l'écoute. On essaie de vraiment, tout le temps, en permanence, d'évaluer le travail qui est fait par les travailleurs. » (Éric, accompagnateur)

« Maintenant, on n'est pas du tout encore au point mais il y a vraiment quand même une volonté à moyen terme de prendre des temps de feedbacks pour dire ce qui ne va pas, mais aussi pour dire ce qui se passe bien, pour faire des feedbacks. » (Gatien, accompagnateur)

Ces feedbacks, aussi bien positifs que négatifs, permettent au travailleur de pouvoir s'améliorer dans l'exécution de sa fonction, mais aussi de se sentir valorisé lorsque le travail est bien fait et bien accompli. Il y a donc une véritable utilité derrière les différents retours qui peuvent être faits (Bosc-Miné, 2014).

À travers ces différentes pratiques de reconnaissance, il est intéressant de se poser la question de savoir ce que ces travailleurs cherchent réellement en travaillant. En effet, mettre une personne en situation de handicap au travail est un challenge pour les encadrants mais surtout pour cette personne.

L'individu, en se mettant au travail, cherche à trouver la normalité. En effet, le handicap affirme la différence, et cette différence contribue à l'exclusion de l'individu de la société (Salbreux, 2007). En travaillant, la personne en situation de handicap arrive à se rapprocher de la normalité, ou plutôt, des normes sociétales, ce qui contribue à son inclusion au sein de la société. Travailler permet donc de se sentir inclus dans un système d'appartenance préalablement établi.

« (...) Il y avait une recherche d'être normal. La normalité, d'après moi, ça n'existe pas, il y a juste des normes sociétales qui sont condamnées dans les normes, il y a cette soif d'être dans les normes

considérées normales (...). Un des effets qui fait qu'on est normal et juste dans les normes, c'est d'avoir un travail, un salaire (...). Il y a vraiment cette valorisation de dire : « J'ai mon salaire, je paye mon loyer », c'est vraiment quelque chose qui met en avant et je crois pour beaucoup de travailleurs, le fait juste d'avoir un salaire, c'est être normal. Et ça, je crois que c'est vraiment un élément primordial. » (Gatien, accompagnateur)

« Et du coup, j'ai fait toute ma journée à la caisse. C'était... Éprouvant. Ils ont vu que j'étais bien motivée. Donc j'ai été au bureau et ils ont dit « Manon, c'est bon pour toi, je vais chercher le contrat ». Pendant qu'il était parti, j'ai crié « yes », quand je vais le dire à ma famille, ils vont être contents, on a fêté directement, moi j'étais en larmes parce que quand j'ai fini l'école, j'ai fait une formation et j'ai eu beaucoup de mal à trouver du travail, et ça a duré huit ans. Et donc aujourd'hui ça fait quatre ans que je suis ici et je suis ravie. » (Manon, travailleuse en situation de handicap)

En travaillant, les personnes en situation de handicap cherchent, comme tout être humain, à être reconnues, mais d'une autre façon avec une finalité différente que les personnes valides ; celles-ci cherchent à être reconnus afin d'être inclus au sein du système et de l'intégrer comme étant une personne dite « normale », c'est-à-dire une personne qui répond aux normes sociétales mises en place préalablement. En travaillant, la personne en situation de handicap arrive à accéder à ce système et peut y contribuer par son travail réalisé. Toutefois, tout comme les personnes valides, les individus en situation de handicap sont également en quête de sens lorsqu'ils effectuent leur travail. Finalement, autant les personnes valides qu'invalides sont à la recherche de la même reconnaissance au travail, mais pour des finalités qui sont généralement légèrement différentes.

Les personnes en situation de handicap ont donc un besoin de reconnaissance tout aussi important que les personnes valides. Toutefois, ce besoin de reconnaissance n'a pas les mêmes finalités que les individus valides. En effet, cette quête de sens et de reconnaissance au travail permet à la personne en situation de handicap de pouvoir se sentir inclus au sein d'un système d'appartenance. Ce système peut se porter sur la volonté de sociabilité de la personne, ou alors sur la volonté d'être considéré comme une personne normale, personne répondant aux normes sociétales. La reconnaissance accordée sur le lieu de travail peut contribuer à la satisfaction de ces deux requêtes, où l'individu arrive à en sortir plus épanoui.

« G : Oui, mais moi, je me sens tellement bien quand je suis dans l'atelier. Moi, je considère un peu l'atelier comme si j'étais chez moi, à l'appartement. Alors, c'est pour ça que je me sens relax. (...) Je suis très content parce que quand on est au travail, on ressent beaucoup moins les problèmes de

santé. Tu oublies, en fait. Parce que, bon, ici, on s'amuse, on rigole. Je suis avec des gens sympathiques.

A : Tandis que si tu restes à la maison...

G : Oui, on devient un peu fou. » (Gaspard, travailleur en situation de handicap)

La reconnaissance accordée sur le lieu de travail constitue en elle-même un des principaux leviers d'accompagnement de la personne en situation de handicap. En effet, via les différentes pratiques de reconnaissance émises par l'accompagnateur, l'individu en situation de handicap arrive à s'épanouir sur son lieu de travail mais surtout aussi à contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise. Le fait d'être reconnu pour le travail accompli permet à ces travailleurs de d'exercer leur fonction comme il se doit, de pouvoir se sentir investis et utiles sur leur lieu de travail, d'augmenter considérablement leur estime de soi, mais aussi de pouvoir se sentir intégrés au système sociétal actuel, tout en ayant la possibilité de moins ressentir leur handicap. La reconnaissance est donc un outil non négligeable dans tout type d'entreprise mais a d'autant plus d'impact pour les Entreprises de Travail Adapté. La mise en place de pratiques de reconnaissance adéquates mises en place lors de l'accompagnement des personnes en situation de handicap est véritablement essentielle au bon fonctionnement de l'organisation, mais surtout au bien-être du travailleur.

Nous verrons dans un prochain point qu'il existe d'autres leviers d'accompagnement que la reconnaissance accordée au travail.

5.1.2 Les personnes valides

Exercer une fonction au sein d'une Entreprise de Travail Adapté n'est pas une chose anodine. En effet, entre la vocation sociale de ce type d'organisation et les différents individus s'y trouvant, le travailleur encadrant ces personnes en situation de handicap arrive à trouver un certain sens au travail qu'il effectue :

« Et voilà, on est vite contaminé par le fait que ça a tellement de sens de travailler dans une boîte comme celle-ci. Non seulement on fait un métier qu'on aime, mais en plus de ça, il y a une finalité sociale (...). On se rend compte que ça a énormément de sens. Vous sentez que vous apportez vraiment quelque chose. On se sent vraiment utile et puis il y a un partage, une communication avec

les personnes en situation de handicap, c'est quelque chose d'exceptionnel mais quand on ne le connaît pas, on ne s'en rend pas compte. » (Éric, accompagnateur)

Le fait de prendre part à un projet et en plus, d'y contribuer de façon impactante, permet d'augmenter considérablement le sens éprouvé au travail (Commeiras et al., 2022).

Toutefois, trouver du sens au travail peut ne pas suffire pour que les travailleurs se sentent pleinement épanouis ; en effet, la reconnaissance accordée par la hiérarchie ou les collègues est essentielle pour le bien-être des travailleurs, ainsi que pour la construction de leur identité professionnelle mais aussi personnelle. De plus, des pratiques de reconnaissance mises en place au sein de l'organisation permettent d'augmenter considérablement la motivation des travailleurs, et donc l'activité de l'entreprise in fine (Honneth, 2007 ; Dejours, 2009). Un besoin de reconnaissance non-assouvi peut donc être dangereux :

« Et ça, je veux dire que c'est pareil pour nous les personnes plus valides parce qu'au niveau du management qu'on a au-dessus de nous donc le comité de direction, moi si je ne suis pas valorisée ça ne me donne pas envie de le faire donc je pense que c'est aussi pour ça que je fais ça avec mon équipe parce que je me dis que si moi j'ai besoin de ça, eux aussi. » (Jade, accompagnatrice)

Différentes pratiques de reconnaissance peuvent être mises en place au sein des entreprises. Parmi ces pratiques de reconnaissance, la reconnaissance financière est celle qui est le plus largement utilisée au sein des organisations contemporaines. Cependant, celle-ci peut ne pas être suffisante ; dans un monde en constante évolution et demandant aux individus de se démarquer les uns des autres et de s'adapter à tout type de situation, le besoin de reconnaissance prend une nouvelle dimension. En effet, la reconnaissance non accordée par le patron ou par les collègues engendre une perte de sens sur le lieu de travail (Fender et al., 2011). Dans ce cas-ci, une augmentation salariale ou un salaire élevé peut ne pas être suffisant en soi.

« Le salaire est vraiment tout petit, avec très peu d'avantages. Après, à nouveau, je le dis, moi, il me suffit à vivre et j'adore mon boulot donc je n'ai pas envie d'aller bouger ailleurs pour peut-être être mieux financièrement mais peut-être pour me sentir plus malheureuse (...). Je crois que tu restes pour le projet, pour ce qui fait sens. » (Jade, accompagnatrice)

De plus, il y a une véritable demande de la part des travailleurs d'avoir des retours sur ce qu'ils peuvent entreprendre. La pratique du feedback est un réel besoin éprouvé par le travailleur, afin qu'il se sente soutenu et donc reconnu au travail.

« G : (...) Je crois que tout à chacun, et là peu importe en étant en situation de handicap ou pas, on a besoin d'un moment donné, en tout cas la majorité des gens, d'avoir un retour : « Oui tu fais super bien ton boulot, on est content de toi », mais sur des choses concrètes, pas juste : « On est content de ton boulot, mais parce que tu as réalisé ça, ça, ça ». Tout à chacun, on en a besoin, chacun fonctionne avec sa personnalité avec un besoin plus important ou pas, mais je crois que oui, ça peut contribuer à une bonne ambiance et un bien-être au travail.

A : Est-ce que vous avez une idée du coup de choses concrètes à mettre en place pour améliorer ces pratiques de reconnaissance ?

G : Dans ce travail qui avait été fait sous la prévention primaire du burnout, un des conseils, c'était le manque de feedback. » (Gatien, accompagnateur)

Des retours positifs ou négatifs et personnalisés sur le travail accompli engendre toute une série de choses, qui touchent autant le travailleur que l'entreprise. Dans un premier temps, le travailleur arrive à se sentir reconnu, par le biais du développement de l'estime de soi. Par cette pratique de reconnaissance, le bien-être au travail se retrouve en pleine expansion. De plus, la cohésion et le travail d'équipe se voient augmentés, et ces valeurs d'équipe permettent de contribuer de façon encore plus importante à la motivation des travailleurs et donc in fine à la productivité et à la bonne activité de l'organisation.

Il est donc évident que les pratiques de reconnaissance de type financier ne sont plus suffisantes pour retenir les travailleurs afin qu'ils ne quittent pas l'entreprise. Le besoin de sens au travail est devenu quelque chose de primordial à l'heure actuelle et la reconnaissance accordée permet de trouver ce sens (Cultiaux & Glinne, 2022). Les travailleurs ont donc ce besoin de reconnaissance afin de pouvoir trouver le sens au travail, et pour s'investir pleinement au sein de l'organisation.

5.1.3 Entre les clients valides et les personnes en situation de handicap

Il a donc été affirmé précédemment que le besoin de reconnaissance peut être assouvi lorsqu'on ressent qu'on existe aux yeux d'autrui. En ce qui concerne les personnes en situation de handicap, cette reconnaissance peut être dans un premier temps accordée par les différentes personnes les encadrants, mais aussi par la clientèle de l'entreprise ; en effet, être en relation

avec cette clientèle et recevoir de la reconnaissance de sa part, permet aux individus en situation de handicap de se rendre compte que leur travail a un impact, que leur travail est bien fait, et qu'ils sont utiles, voire essentiels, au bon fonctionnement de l'organisation. La reconnaissance venant de la clientèle est tout aussi importante aux yeux des personnes en situation d'invalidité, aussi en ce qui concerne le fait de se sentir exister et inclus au sein du système considéré comme « normal » au vu des normes sociétales mises en place.

« Ils ont super bien bossé. Il y a eu beaucoup d'absentéisme. Et donc, ceux qui sont restés, ils ont bossé comme des fous. Et avec toujours un niveau de qualité super bon. Donc, j'avais fait un petit mandat à destination des clients pour nous envoyer un peu ce qu'ils pensaient du travail, je n'ai rien dit de plus, ils ont envoyé une petite tartine en disant à quel point ils étaient contents, et ça je l'ai affiché un peu partout. Ça paraît bête mais en fait je pense que c'est vraiment important pour eux aussi de se rendre compte qu'il y a de la reconnaissance partout. » (Serge, accompagnateur)

Comme les accompagnateurs, les clients sont à la recherche d'une expérience qui a du sens lorsqu'ils viennent dans les différentes Entreprises de Travail Adapté. Ce sens peut être trouvé entre autres via le lien qui se crée entre la personne en situation de handicap et le consommateur. C'est justement en créant du lien avec une personne invalide que le client va pouvoir changer son regard sur le handicap et que celui-ci va pouvoir inclure la personne en situation de handicap au sein du système. C'est en créant du lien que la différence va se faire moins ressentir.

« Il y a une relation de proximité, il y a moins de filtres et il y a un échange plus, je ne sais pas si c'est plus facile, mais quelque chose de l'ordre de plus chaleureux, sans fils, sans... « Tu me fais chier, je vais te le dire, tu me fais chier, mais je t'aime, je vais te le dire de manière spontanée aussi ». Et ça, ça crée du lien et je crois que ça change le regard des clients qui viennent parce qu'ils n'en ont rien à faire de la question de l'inclusion, mais une partie aussi viennent pour ça, pour être en contact (...). » (Gatien, accompagnateur)

5.2 Le management dans les Entreprises de Travail Adapté

Les Entreprises de Travail Adapté, dans leur management, vont plutôt aller à l'inverse du fonctionnement des entreprises classiques ; au lieu d'engager des travailleurs pour accomplir une certaine tâche, ce genre d'organisation va engager des travailleurs prêts à travailler, et en fonction de leurs compétences, trouver la tâche qu'ils sont capables d'accomplir.

« Je suis un entrepreneur classique, je vais décider de faire des carnets de ce genre, je vais aller chercher des ouvriers qui savent faire ça. En entreprise de travail adapté, j'ai des travailleurs, qu'est-ce qu'eux seraient capables de faire ? Ils seraient capables de faire des nœuds dans des ficelles. Je dois donc aller trouver un marché de nœuds dans des ficelles. On inverse le système. Dans le système classique, j'ai un produit qui va se vendre et j'en suis sûr parce qu'on a fait une étude de marché, par centaines de milliers de pièces, j'achète des machines, j'engage des imprimeurs et des rogneurs. Ici, ce n'est pas le cas, on engage des personnes en situation de handicap et on cherche le travail qu'ils vont pouvoir faire. » (Bertrand, accompagnateur)

« On a chaque fois essayé de développer des nouveaux métiers qui répondaient quelque part à une demande, plutôt que de se cantonner dans un seul métier. » (Éric, accompagnateur)

« Ce que je trouve chouette, c'est qu'ici, ça devrait être comme ça partout, mais ici, on n'adapte pas le travailleur à la tâche, mais on adapte vraiment la tâche au travailleur. » (Serge, accompagnateur)

Contrairement aux organisations traditionnelles, les Entreprises de Travail Adapté arrivent à adapter le travail en fonction des individus et pas l'inverse :

« Profiter de ce qu'il sait faire. Son handicap disparaît et ses compétences viennent parce que porter un plateau, il sait faire, dire bonjour, il sait faire, merci, être souriant, drôle, serviable, et ça suffit. Mais dans un système classique, tu ne sais pas lire, t'es jeté. (...) Ici, on trouve une solution. Et ça, c'est notre job d'Entreprise de Travail Adapté. » (Bertrand, accompagnateur)

En effet, dans le système classique actuel, l'individu se doit de convenir au poste en question afin que les exigences soient atteintes ; dans le secteur des ETA, c'est le poste qui doit convenir aux compétences de la personne en situation de handicap. Le poste sera créé en fonction de ce que la personne peut apporter, et cela permet tout de même de répondre aux besoins de l'organisation.

De plus, les Entreprises de Travail Adapté mettent en place dans leur management une spécificité que les entreprises classiques ne présentent pas : l'accompagnement des personnes en situation de handicap. Cet accompagnement est clairement ce qui caractérise les Entreprises de Travail Adapté par rapport aux organisations dites classiques.

« C'est vraiment la base du fonctionnement d'une ETA. Ce qui distingue une ETA d'une entreprise traditionnelle, c'est justement cet accompagnement. C'est cette capacité d'être toujours avec le travailleur, parce qu'il a besoin d'être assuré, il a besoin d'être formé, il a besoin d'être contrôlé aussi parce qu'il n'a pas toujours les bons gestes. Donc, chez nous, il y a un seuil de tolérance qui est quand même nettement plus élevé que dans une entreprise classique. » (Éric, accompagnateur)

Pour le bon fonctionnement de ces organisations, l'encadrement des personnes en situation de handicap est essentiel. Sans celui-ci, ce type d'organisation ne pourrait pas survivre, étant donné la complexité de la gestion de tous les handicaps différents se trouvant dans une entreprise. L'accompagnement est donc nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise en question, du bien-être des travailleurs valides et invalides, et de la rentabilité de l'organisation.

L'effort que représente l'adaptation du travail des personnes en situation de handicap constitue en lui-même un des autres principaux leviers d'accompagnement de ces individus. En effet, pour pouvoir adapter de façon adéquate le travail au travailleur invalide, l'encadrant doit mettre en place un accompagnement individualisé et personnel afin de répondre de façon globale et complète aux besoins du travailleur en situation de handicap. Une fois les besoins perçus par l'accompagnateur, il est donc possible d'adapter de façon convenable la fonction en question afin que le travailleur puisse y mettre le meilleur de lui-même et puisse exercer les compétences qu'il est capable de mettre en œuvre.

Dans le cas des Entreprises de Travail Adapté, le système est considéré comme « inversé » en comparaison au système traditionnel, c'est-à-dire que tant qu'il n'y a pas de diagnostic clair des compétences et des besoins du travailleur, il n'est pas possible de mettre celui-ci au travail, et plus particulièrement dans une fonction où il est capable d'être productif et efficace. Il faut donc tout d'abord procéder à ce diagnostic afin de trouver le rôle correspondant aux capacités du travailleur en situation de handicap. Ce diagnostic dépend de l'accompagnement qui est mis en place et donc directement des encadrants et de la vision qu'ils ont de l'accompagnement de ces personnes en situation de handicap. L'adaptation du travail sera efficiente seulement et seulement si l'accompagnement est individualisé, personnel et investi dans le chef des deux parties, c'est-à-dire qu'une relation de confiance existe au préalable entre l'encadrant et la personne en situation de handicap.

Toutefois, les Entreprises de Travail Adapté ont la volonté d'avoir une structure ressemblant à celle d'une entreprise classique au niveau de son mode de fonctionnement :

« Donc à la ferme, on veut être une entreprise classique. Il y a une pointeuse. Il y a des badges. Il y a des horaires. Il y a des demandes de feuilles de congé. Voilà, on a une structure d'entreprise classique dans son mode de fonctionnement. Côté notarial de la ressource humaine, tout ce qui est papiers, etc. C'est totalement la même chose. » (Bertrand, accompagnateur)

« Donc nous, on va vraiment plutôt vers l'attention à l'humain plutôt qu'au rendement économique mais maintenant on doit quand même faire les chiffres. » (Bertrand, accompagnateur)

Les Entreprises de Travail Adapté veulent dans leur gestion, ressembler aux entreprises dites classiques, mais en mettant l'accent sur l'humain. Le fonctionnement de ces organisations se rapproche très fortement des entreprises classiques. Cependant, le cœur et la dynamique de ces organisations proviennent des individus qui en font partie. Cette vision conciliant la rentabilité et le social pourrait être une piste à suivre en ce qui concerne les entreprises classiques, afin d'accroître de façon considérable le sens au travail et donc en même temps le bien-être des travailleurs.

« Et ça, peut-être que c'est l'économie classique qui devrait s'inspirer de nous, c'est que nous, on a un assistant social en interne. Et c'est que nous, avant de virer quelqu'un, on va quand même se poser quelques questions. Et on va peut-être un peu se compliquer la vie pendant un certain temps pour essayer que la personne reste dans son emploi et garde son travail. Ça c'est peut-être une différence au niveau du management, c'est qu'on met plus l'humain au cœur de nos préoccupations, quitte à tordre un peu la manière dont on travaille, etc. Mais pas trop, parce qu'on va quand même satisfaire un client qui nous attend à la sortie. (...) Donc oui, là, il y a un management plus attentif au bien-être, réellement plus attentif au bien-être. » (Bertrand, accompagnateur)

Toutefois, les Entreprises de Travail Adapté se rendent bien compte qu'elles ont à apprendre des différents mécanismes de management mis en place dans les entreprises classiques :

« Donc ça, c'est sûr qu'eux pourraient s'inspirer d'un côté raisonnable au niveau rémunération, du capital et tension salariale. Et nous, on doit faire des efforts pour nous professionnaliser, parce que je crois qu'on a quand même des efforts à faire dans l'associatif pour être plus professionnels. » (Bertrand, accompagnateur)

Le directeur général de La Ferme Nos Pilifs met en avant le besoin pour les Entreprises de Travail Adapté de se professionnaliser afin d'être réellement prises au sérieux et d'être considérées comme de véritables entreprises.

5.2.1 Recrutement spécifique en ce qui concerne les accompagnateurs

Les Entreprises de Travail Adapté ont pour caractéristique d'avoir des accompagnateurs qui encadrent les personnes en situation de handicap. Ces personnes, appelées moniteurs et monitrices au sein de la Ferme, ont pour mission de suivre la personne en situation de handicap et d'aménager au mieux la situation de travail de la personne afin que celle-ci puisse se trouver dans les bonnes conditions pour effectuer son travail. Nous y reviendrons de façon plus complète dans une prochaine section.

Le recrutement de ces personnes est donc très minutieux. En effet, en tant qu'accompagnateur, la personne se doit d'être un guide pour la personne en situation de handicap mais aussi d'accomplir son propre travail au sein de la Ferme ; il y a bel et bien cette vision de double casquette, celle de travailleur et d'accompagnateur en même temps. Les individus pouvant assumer ces deux rôles de façon coordonnée sont donc plutôt difficile à trouver et à intégrer au sein de l'équipe. Contrairement aux entreprises classiques, les compétences demandées pour le métier à pourvoir sont importantes, mais ne sont pas le critère essentiel en ce qui concerne la décision d'embauche de la personne ; la sensibilité et l'ouverture sur le monde du handicap est ce qui va faire la différence. Encore une fois, la primauté est mise sur l'humain plutôt que sur le rendement et le profit.

« Ils ont cette mission d'encadrement et de mise en valeur de nos travailleurs, mais il y a aussi une expertise technique pour chaque métier. On doit engager un expert technique, mais qui n'est pas qu'expert technique, qui est aussi quelqu'un qui a beaucoup d'ouverture sur le monde du handicap et qui aura cette sensibilité qu'on attend de lui. Du coup le recrutement est très fin en fait. Et surtout pas forcément le même que dans une boîte classique où là on va vraiment se focaliser sur les compétences techniques en fonction du poste (...). Il y a cette mission qui est fondamentale chez nous et donc on va parfois essayer de choisir une personne qui n'est pas forcément la meilleure dans ce domaine d'expertise, mais qui on pense sera quand même beaucoup plus adéquate par rapport à la mission qu'on a au niveau du handicap. Et donc parfois on mise plutôt sur la formation, c'est-à-dire on va engager quelqu'un qui est un peu moins expert mais pour qui on pense que ça vaut la peine de miser sur de la formation même si ça prend des mois (...). » (Éric, accompagnateur)

La formation est donc un véritable outil au sein des Entreprises de Travail Adapté, en ce qui concerne l'intégration de l'accompagnateur.

Il y a une réelle volonté d'investir dans la personne recrutée, afin que celle-ci puisse rester longtemps au sein de l'entreprise. Le but est de fidéliser les travailleurs pour que ceux-ci

puissent faire carrière au sein de l'organisation, et ainsi éviter, ou à tout le moins limiter, un certain turnover.

« L'idée c'est toujours de trouver quelqu'un pour qui on pense qu'il y aura de la durabilité. C'est-à-dire qu'on va essayer de trouver quelqu'un qui ne va pas au bout de six mois nous dire : « J'ai fait le tour, je ne suis pas plus motivé que ça. », donc on va vraiment essayer de trouver quelqu'un qui est vraiment en accord avec notre philosophie, notre projet d'entreprise et qui va accrocher et qui va rester de nombreuses années parce que pour nous c'est important aussi de pouvoir fidéliser les gens. Après ce n'est pas pour ça qu'on n'a pas de turnover et qu'on n'a pas de temps en temps des gens qui partent. » (Éric, accompagnateur)

Si nous devons résumer en quelques lignes le management mis en place au sein des Entreprises de Travail Adapté, les dires de Bertrand peuvent servir d'une base assez complète :

« C'est un système inverse à ce niveau-là, avec au centre tous les principes de l'économie sociale, primauté de l'humain sur le capital, la gestion démocratique, pas d'influence des pouvoirs politiques, etc. Vraiment, toutes ces dimensions-là, on doit les respecter. Enfin on veut les respecter. » (Bertrand, accompagnateur)

Les propos d'Éric permettent aussi de soutenir la vision de Bertrand concernant le management des Entreprises de Travail Adapté :

« Maintenant, je pense que quand même, par rapport aux entreprises traditionnelles, il y a quand même une fidélisation du personnel. Je pense aussi que les gens, quand ils postulent ici ils y trouvent un véritable sens, je pense qu'il y a une qualité de vie, de travail ici pour les travailleurs mais aussi pour les encadrants qu'on ne retrouve que rarement dans des boîtes qui sont plus axées sur la rentabilité, sur les chiffres, avec des actionnaires par exemple qui ont besoin d'un retour sur investissement. Ici, il n'y a pas d'actionnaire. L'actionnaire, c'est le projet. C'est-à-dire que quand il y a un bénéfice, il est réinjecté dans le projet. On n'a pas de prime à la productivité ou des choses comme ça. C'est vraiment, on travaille pour le projet et ça je pense que ça c'est quand même quelque chose d'exceptionnel. » (Éric, accompagnateur)

Les Entreprises de Travail Adapté basent donc leur style de management sur les différents principes de l'économie sociale. L'humain, et plus particulièrement la personne en situation de handicap, est au cœur de leur fonctionnement. Malgré le besoin de rentabilité et de fonctionnement de l'activité, c'est la primauté à l'humain qui est le mot d'ordre de ces entreprises. Grâce à l'adoption de ce style de management, les travailleurs arrivent à trouver un

certain sens dans le travail qu'ils effectuent, en prenant part de façon intégrante au projet en question. Les individus cherchent à avoir de l'impact et à être intégrés dans un projet qui leur tient à cœur et dont ils sont intimement convaincus de l'utilité ; c'est grâce à cela que les travailleurs trouvent du sens au travail. Pour ce faire, la hiérarchie se doit d'investir dans les travailleurs (au niveau des formations, par exemple), de les intégrer dans le projet en mettant en lumière l'accompagnement des personnes en situation de handicap, en étant transparente sur les processus de décisions et sur les projets en cours, tout en mettant en place des pratiques de reconnaissance afin que les travailleurs se sentent entendus et valorisés. Avec tous ces éléments, le travailleur peut se sentir reconnu et arrive à trouver un sens au travail qu'il entreprend.

« Ici pour s'enrichir, déjà les salaires, on est dans les entreprises sociales, ce ne sont pas forcément les plus gros salaires. Donc, si on postule à la ferme, c'est vraiment parce qu'on a besoin d'amener du sens dans sa vie professionnelle. » (Éric, accompagnateur)

« Tout le monde est impliqué. On essaye aussi d'avoir de la transparence par rapport à nos projets. » (Éric, accompagnateur)

5.2.2 L'économie sociale et solidaire : le débat entre la vocation sociale et la rentabilité

Les bases de l'économie sociale se fondent sur des activités qui sont inclusives (Cultiaux & Glinne, 2022), c'est-à-dire qui incluent tout type de personne. Mais ce type d'économie prône aussi la construction d'un groupe solidaire entre travailleurs, où le soutien social collectif peut voir le jour. Les modèles de management que nous connaissons dans la société actuelle ne sont donc pas en ligne avec l'économie sociale. La compétition, le manque de reconnaissance ou encore l'individualisation n'ont pas leur place dans ce type d'économie. Cependant, il est important de se rendre compte que ces organisations à vocation sociale ont tout de même une obligation de rentabilité et de profit dans leur activité. Cette double mission peut donc rendre robuste l'objectif qui est à atteindre :

« Donc soit le Phare élargit et accepte des personnes de moins en moins handicapées et on aura de moins en moins de problèmes économiques, parce qu'on pourra plus facilement aller recruter quelqu'un qui sait conduire, qui sait déjà utiliser une machine, qui a moins de handicap, moins de complexité. Et ça, ça diminuera la pression économique. On aura plus facile à la rencontrer. On a

décidé de ne pas faire ça à Bruxelles. Et on est d'accord avec ça. Mais donc, il faut qu'on reçoive plus de subsides. Parce qu'on complique le travail. » (Bertrand, accompagnateur)

« Seule difficulté, c'est qu'économiquement, on se maintient, mais ce n'est pas facile. Et donc, je crois que oui, si on pouvait arriver à une situation un peu plus apaisée financièrement, je crois qu'on pourrait aussi moins... Parce qu'on essaie un maximum de ne pas faire ressentir cette pression financière à nos travailleurs et nos travailleuses, mais mine de rien, ils le ressentent. Ils ne sont pas complètement coupés de ça (...). Et donc, je crois que si on pouvait avoir un peu plus de financement pour avoir plus d'encadrement, pour pouvoir vraiment dédier plus de temps à chaque travailleur et travailleuse, je crois que là, ce serait un luxe, mais qui permettrait de participer au bien-être de tous. » (Jeanne, accompagnatrice)

« Mais on a cette réalité économique aussi qui fait que ce n'est pas simple, on a vraiment chaque année, on doit faire très attention au fait que la boîte ne soit pas trop déficitaire et même idéalement qu'elle soit un peu bénéficiaire pour pouvoir justement continuer à développer de nouveaux projets. » (Éric, accompagnateur)

Il y a donc un véritable équilibre à trouver entre la mission sociale qui est d'inclure les personnes en situation de handicap sur le marché du travail et l'objectif de rentabilité et de profitabilité de l'entreprise. L'octroi de subsides afin de soutenir la viabilité de ces entreprises est donc nécessaire pour leur permettre de poursuivre leur vocation sociale, sans pour autant tomber dans un puits financier. Le bien-être des travailleurs se verrait augmenté via ces aides supplémentaires.

En plus du besoin de rentabilité et de la vocation sociale qu'entretient la mission de ces Entreprises de Travail Adapté, un troisième pilier s'ajoute en ce qui concerne la base de fonctionnement de l'entreprise :

« On doit se poser des questions en permanence par rapport à notre mission sociale bien entendu, mais aussi notre viabilité économique, puis on a aussi une grande sensibilité au niveau de l'environnement. Donc voilà, on a ces trois piliers du développement durable qui sont constamment remis en question et qu'on essaie de constamment améliorer. C'est vraiment la base de fonctionnement de l'entreprise. » (Éric, accompagnateur)

Cette entreprise étant tout d'abord une ferme, il est évident que la problématique autour de l'environnement et tout ce qui l'entoure constitue un enjeu de taille en plus du besoin de rentabilité et de la mission sociale.

5.2.3 Handicap et travail

Les Entreprises de Travail Adapté ont pour mission d'intégrer les personnes en situation de handicap sur le marché du travail. Les organisations faisant partie de ce secteur ont pour but de procurer un sens au travail effectué (Cultiaux & Glinne, 2022). Autant les personnes valides que invalides doivent trouver ce sens au travail.

Le type de management mis en place est donc adapté par rapport aux besoins de ces personnes. Étant des organisations à vocation sociale, il a pu être observé que le handicap ne se présente pas comme un frein mais plutôt comme l'inverse :

« B : (...) Mais ça c'est aussi important que ce soit compatible avec nos travailleurs et qu'on ne soit pas en train de chercher des personnes de moins en moins en situation de handicap.

A : Oui. Parce que du coup, c'est plus le but, quoi.

B : Parce qu'alors, on perd notre mission et notre motivation. » (Bertrand, accompagnateur)

« (...) Ici, notre but c'est de mettre ces personnes au travail, mais si on est honnête, en fait, le travail qu'ils font avec un valide, parce que oui, une boîte comme on a, si on ne mettait que des valides, on serait sans doute plus performants. Mais c'est parce que nous, très clairement, ce n'est pas le but de notre entreprise. Donc, nous, ce n'est pas spécialement un gain (...). Je ne pense pas qu'on aurait autant de clients si on n'avait pas des travailleurs en situation de handicap. Il y en a beaucoup qui viennent pour notre projet. » (Jeanne, accompagnatrice)

Avec les dires des deux répondants, nous voyons bien que l'employabilité et l'intégration des personnes en situation de handicap constitue une source de motivation, autant pour ces personnes que pour les individus valides travaillant en contact avec elles. Tous deux se rendent bien compte que l'entreprise serait plus performante s'il n'y avait que des personnes valides qui effectuaient le travail, cependant ce n'est pas le but du projet. Le projet a toute son importance, autant pour les personnes faisant partie de l'entreprise que pour les clients.

Au sein des Entreprises de Travail Adapté, il y a donc cette réelle idée d'inclusion de tout type d'individus.

« (...) On avait des activités comme ça et tout de suite aussi dans l'idée d'inclusion, vous n'allez pas retrouver ici des personnes en situation de handicap, vous allez retrouver un jardinier, un

boulangier, un épicier, un serveur à l'Estaminet. Bien sûr, ils ont tous une déficience, mais le travail de l'encadrement, et notre travail à nous, c'est de faire en sorte que le handicap disparaisse, la déficience elle reste, il ne saura jamais lire, par exemple. » (Bertrand, accompagnateur)

« C'est une des raisons pour lesquelles on s'est autant diversifié. C'est qu'on s'est rendu compte aussi qu'on devait offrir un panel de métiers adaptés à chaque handicap. Et donc, on a des personnes qui physiquement, par exemple, ne peuvent pas être jardiniers, parce qu'ils n'ont pas la capacité physique, mais ils peuvent exceller dans un métier à la biscuiterie ou dans un commerce, adhérer à la caisse ou au réassortiment. » (Éric, accompagnateur)

Cette inclusion permet donc d'enlever ou au moins de réduire le poids du handicap ; en étant sur le marché du travail, la personne n'est plus seulement handicapée, mais elle est avant tout la fonction qu'elle exerce.

« Notre but aussi c'est que quand les gens arrivent ils ne savent pas en fait qui est un travailleur en situation de handicap et qui ne l'est pas et c'est ça aussi notre but, c'est de montrer qu'en mélangeant tout le monde, ça fonctionne très bien aussi, et qu'on sait avoir une boîte qui tourne. » (Jeanne, accompagnatrice)

L'inclusion de la personne en situation de handicap n'allège pas seulement que le handicap de la personne, mais permet aussi à une activité de fonctionner, tout en ayant des personnes valides et invalides au sein du personnel.

Il est important de se rendre compte aussi que pour certains travailleurs, et en majorité pour les personnes en situation de handicap, leur sphère professionnelle représente toute leur vie. En effet, pour certains d'entre eux, travailler rime avec le fait de gagner un salaire et d'être utiles à la société, mais aussi aux relations sociales et aux relations tout court. Pour certains employés, le travail représente toute leur vie :

« Ils ont du mal peut-être à gérer cette rupture entre vie professionnelle et vie privée. Alors, pour certains, en fait, la Ferme, c'est toute leur vie. Parfois, après la Ferme, ils n'ont plus grand-chose parce qu'ils n'ont parfois plus de lien avec leur famille ou ils s'isolent, ou ils sont isolés dans un petit appartement. Parfois même, ils ne sont pas capables de vivre de manière autonome. » (Éric, accompagnateur)

5.2.3.1 La problématique du vieillissement des travailleurs

Le vieillissement des travailleurs constitue en lui-même aussi une problématique dans le monde du travail et dans tout type d'entreprises. Cependant, cette problématique touche d'autant plus les entreprises comptant parmi leur personnel des personnes en situation de handicap. Que ça soit un handicap moteur, physique ou encore mental, ces individus sont plus enclins à ressentir et subir les effets du vieillissement plus rapidement que des personnes valides. Afin de pouvoir garder ces personnes dans les organisations, des alternatives au niveau du management peuvent être mises en place :

« Nos travailleurs jardiniers vieillissent. Donc on s'est dit qu'est-ce qu'on peut faire pour respecter le contrat moral qu'on a avec eux ? Parce que soit, comme dans une entreprise classique, à 40 ans, on les jette. Et alors ils grossissent les rangs des malades longue durée, dont on parle beaucoup pour l'instant. Soit, et nous, avec les personnes en situation de handicap, on dit non, on est entreprise d'économie sociale, on a une éthique, on a une morale, on ne les jette pas, mais donc on doit trouver une solution, et la solution c'est de créer une pépinière, parce qu'une pépinière, c'est plus léger comme travail, c'est du rempotage de plantes, et on a la filière pour les ventes grâce à la jardinerie. Donc voilà, il y a toute une réflexion sur l'inclusion des personnes en situation de handicap qui guide tous nos choix. On a un projet d'implantation dans un autre site, etc. Mais on a mesuré l'impact sur les travailleurs avant de regarder la rentabilité économique qui doit être là. » (Bertrand, accompagnateur)

En effet, la gestion de la problématique du vieillissement se déroule autrement dans les Entreprises de Travail Adapté par rapport aux entreprises classiques ; le travail est réorganisé en fonction des besoins des travailleurs en ce compris par rapport aux effets du vieillissement, afin que ceux-ci ne se retrouvent pas mis de côté ou exclus de la sphère de travail.

De plus, en ce qui concerne le management mis en place dans les Entreprises de Travail Adapté, le bien-être des travailleurs passe avant la rentabilité économique, comme Bertrand a pu le mettre en exergue ; l'inverse est généralement observé dans les organisations prônant un management dit classique.

Le vieillissement des personnes en situation de handicap devient un enjeu aussi au niveau de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise en question :

« On a quand même aussi ici la problématique des travailleurs âgés, ça, c'est un peu plus compliqué de les garder au travail jusqu'au bout. Et donc ça par exemple ici, c'est un peu le focus qu'on aimerait mettre en place parce que la Ferme va avoir 40 ans et donc, on a nos premiers départs à

la retraite de ceux qui ont fait vraiment de A à Z et donc ça c'est assez nouveau pour nous aussi de la gestion en fait jusqu'au bout. » (Jeanne, accompagnatrice)

Les propos d'Éric permettent de soutenir la vision qu'ont les Entreprises de Travail Adapté sur la problématique du vieillissement au travail :

« Donc il y a vraiment une volonté de les accompagner jusqu'à l'âge de la pension. Après, on soulève aussi un autre problème, c'est le vieillissement. Certains travailleurs en situation de handicap, parfois vieillissent un peu plus vite que des personnes valides (...). Nous, notre volonté, c'est de faire en sorte qu'on ne le licencie pas juste parce qu'il ne convient plus, mais qu'on le réoriente au sein de la Ferme vers une activité plus confortable pour lui. Donc c'est sûr que ça fait aussi partie de notre mission en termes d'encadrement. » (Éric, accompagnateur)

Il y a donc cette réelle volonté de vouloir garder le personnel le plus longtemps possible, quitte à réadapter le travail. Comme nous avons pu le voir dans la section abordant le management mis en place dans ces Entreprises de Travail Adapté, ce type d'organisation va inverser le raisonnement habituel : contrairement aux entreprises classiques, ce n'est pas le travailleur qui doit s'adapter à la fonction, mais la fonction qui va être redéfinie afin qu'elle soit adaptée au travailleur. Cela permet donc de mieux rencontrer les effets liés à la problématique du vieillissement du personnel, qui touche tout type d'entreprises.

5.3 L'accompagnement des personnes en situation de handicap

La démarche d'accompagnement repose sur la notion d'échange entre la personne accompagnée et la personne qui accompagne. En effet, les deux parties apprennent de l'une et de l'autre, et c'est via cette communication interpersonnelle que l'accompagnement se trouve efficace (Paul, 2009).

Il va donc de soi que pour que l'accompagnement soit réellement efficace, celui-ci doit être personnalisé.

« (...) Implanter des formations qui sont proposées, avec chez nous la particularité qu'on doit adapter chaque fois nos formations à nos travailleurs en situation de handicap. » (Jeanne, accompagnatrice)

« Oui, et la plupart, on est au courant de leur histoire, en tout cas dans les grandes lignes. Est-ce qu'ils sont accompagnés en dehors? Est-ce que c'est leurs parents? Est-ce que les parents ne sont pas là? Voilà, la plupart, on a quand même une idée de leur situation en dehors du travail, ce qui permet de les accompagner aussi différemment au travail, parce que mine de rien, la séparation vie-privé-travail n'est pas toujours facile. » (Jeanne, accompagnatrice)

« Ça dépend vraiment. Il y en a où simplement avec un petit peu d'accompagnement par le moniteur, au début de leur arrivée, c'est suffisant. Et il y en a où il y a besoin d'un suivi, un accompagnement sur le long terme. » (Jeanne, accompagnatrice)

« Et donc, en fait, une approche pour un ne fonctionnerait pas pour l'autre. Et donc, de ne pas déjà avoir cette étiquette avant que la personne n'arrive, ça permet un peu d'apprendre à se connaître, d'appréhender, d'essayer. » (Jeanne, accompagnatrice)

Car si l'accompagnement est automatisé, avec des procédures identiques pour tous les travailleurs, cela ne fonctionnerait pas, étant donné la variété de handicaps présents, mais aussi tout simplement en raison des multiples personnalités qui constituent une organisation.

Il est bien sûr évident que pour que l'accompagnement soit réellement authentique et donc efficace, l'accompagnateur se doit d'être investi envers la personne accompagnée. Malheureusement, cette capacité ne relève pas que de l'apprentissage via des formations ou autre ; cela demande une certaine forme d'intérêt envers le monde du handicap et une certaine forme d'intelligence émotionnelle.

« (...) Parce qu'on pense quand même qu'une compétence technique, elle s'acquiert si la personne est en vie. La sensibilité, l'empathie, la capacité d'accompagner et d'écouter, ce n'est pas forcément quelque chose qu'on apprend. Il faut l'avoir, il faut l'avoir en soi. » (Éric, accompagnateur)

Les propos de notre participant explicitent bien ce besoin d'intelligence émotionnelle afin de pouvoir exercer le rôle d'accompagnateur. Toutes ces qualités relèvent des soft skills que les individus possèdent ou non. Ce terme permet de définir le savoir-être, qui met en lumière les compétences que l'individu peut utiliser venant directement de son être profond, en opposition avec le savoir-faire, ou plus connu sous le terme de *hard skills* (Theurelle-Stein & Barth, 2017).

« Et c'est vraiment l'affinité, à l'entretien d'embauche de se dire, tiens, est-ce qu'on sent qu'il y a quand même une fibre sociale là-dedans. Et donc aucun d'entre nous n'a été purement formé à ça mais on fait partie donc de la FEBRAP qui eux propose un programme de formation pour nos

encadrants donc spécifique à comment être moniteur en fait en ETA et qui est proposé à chaque personne, enfin, qui est même obligatoire à chaque personne qui démarre. Voilà, donc c'est un peu sur le terrain, via des formations externes, c'est un peu un mix, mais beaucoup c'est au feeling. Soit on l'a, soit on ne l'a pas. Et en fait on a tellement aussi une variété de handicaps que se former à un handicap n'a même pas de sens parce que on a tellement une palette. C'est vraiment de la gestion d'êtres humains. » (Jeanne, accompagnatrice)

« E : C'est assez naturel chez nous, mais il faut dire aussi que tous les collègues que l'on engage, on les engage aussi souvent parce qu'ils ont ces sensibilités-là.

A : C'est-à-dire ?

E : On n'engage pas n'importe qui. » (Éric, accompagnateur)

Le rôle d'accompagnateur n'est donc pas fait pour tout le monde, et cela se ressent dans la relation entre l'accompagnant et l'accompagné ; si une des deux personnes ne prend pas part à l'échange en s'intéressant foncièrement à la personne en face d'elle, la relation ne sera jamais efficace.

5.3.1 Accompagnant – accompagné : échange bénéfique pour les deux parties

L'accompagnement d'une personne par un autre individu pourrait faire penser que l'échange n'est que dans un sens et qu'il n'est bénéfique qu'à une seule des deux ; toutefois, la personne accompagnée et la personne qui accompagne ressortent toutes les deux enrichies et grandies de cet échange :

« Il y a ce côté-là qui est très plaisant de servir un public particulier et aussi c'est intellectuellement intéressant parce qu'en fait de devoir simplifier des procédures, de pouvoir réussir à expliquer une fiche de paye ou parfois c'est quelque chose même, voilà, en personnel valide ce n'est pas toujours facile à expliquer donc de simplifier ça il y a ce côté-là qui est très enrichissant aussi. » (Jeanne, accompagnatrice)

« C'est comme mon assistant administratif, qui n'a pas été spécialement formé en ressources humaines pures et dures, mais qui est quand même là depuis plus longtemps que moi. Donc lui, ça fait dix ans qu'il est là, et donc il y a eu beaucoup d'apprentissage sur le terrain. Et voilà, moi, je l'appelle un peu mon œil de lynx parce qu'il ne loupe jamais rien. Il est très attentif à certaines deadlines. « Ah, mais on engage une nouvelle personne, on doit faire ça, ça, ça ». Donc, voilà, moi,

c'est vraiment quelqu'un sur lequel je peux véritablement me reposer. Parce qu'en fait, il a plus un handicap physique que mental. Et donc, il est juste bloqué, par exemple, pour certaines choses. Tenir un crayon, bien écrire, là, c'est compliqué. Mais utiliser un ordinateur, des choses comme ça, il n'y a pas de problème. Et donc, c'est mon assistant un peu pour tout ce qui est demandes de congés, les encodés, les pointages. Ça, c'est lui qui gère tout ça. Donc, on se répartit un peu les tâches. On va dire que c'est moi qui prends la responsabilité de signature, de paye, de choses comme ça. Mais il m'aide dans beaucoup de choses. » (Jeanne, accompagnatrice)

Il y a donc bel et bien cette notion d'entraide, de venue en aide et même de prise de responsabilité qui fait que même la personne, qui est à la base accompagnée, peut parfois alléger le rôle de la personne qui accompagne.

5.3.1.1 Un accompagnement essentiel

L'accompagnement des personnes en situation de handicap est tout d'abord essentiel pour la stabilité et l'ordre des Entreprises de Travail Adapté. Cependant, comme nous avons pu l'observer, celui-ci est nécessaire en ce qui concerne le bien-être des personnes en situation de handicap, afin qu'elles puissent s'épanouir sur le lieu de travail. Toutefois, ce n'est pas pour autant qu'il faut oublier le bon fonctionnement de l'activité. En effet, cet encadrement se doit d'exister afin que les tâches soient correctement suivies et effectuées de façon concise, pour que l'activité puisse suivre et ne pas devenir déficitaire.

« Donc l'accompagnement est nécessaire, mais nécessaire parce que soit, tu vois, des fois, c'est vendredi, la collègue avec qui je bosse est peut-être contente de finir la semaine. Et ce n'est pas une question d'être valide ou moins valide. » (Jade, accompagnatrice)

Cependant, il ne faut pas confondre handicap et paresse. Bien que les personnes en situation de handicap éprouvent plus de difficultés, qu'elles soient physiques ou intellectuelles, celles-ci n'ont, comme les personnes valides, pas toujours le courage de faire qui leur est demandé. C'est aussi en ce sens que leur accompagnement est important, afin de pouvoir les recadrer en ce qui concerne le travail à effectuer.

Les personnes en situation de handicap peuvent donc ne pas se rendre compte de l'organisation qui se cache derrière cette fonction d'accompagnement. Toutefois, grâce à la relation de confiance préalablement établie entre les deux parties, elles arrivent à réaliser que

l'encadrement est essentiel au sein de l'entreprise afin que le travail puisse se dérouler dans de bonnes conditions :

« Ah oui sans eux ça partirait tous les jours n'importe comment, parce que je pense qu'on a tous des personnalités différentes et on a tous parfois envie de faire ça et pas autre chose. Et je pense que si l'encadrant n'est pas là pour faire le chef d'orchestre, ça partirait trop loin. » (Bart, travailleur en situation de handicap)

« Des fois on s'amuse et si maintenant on s'amuse trop, les chefs, les monitrices, ils sont là pour nous le dire, il y a un moment pour s'amuser mais il y a un moment aussi pour travailler. Moi, perso, je les comprends. C'est vrai qu'ils ont leur travail. Moi, j'ai mon travail (...). Parce que je crois que s'ils ne sont pas là, je crois que ce n'est pas gérable. » (Manon, travailleuse en situation de handicap)

« Et oui, sans les monitrices, en fait ce serait compliqué sans elles. » (David, travailleur en situation de handicap)

5.3.2 Les limites de l'accompagnement

Il est pertinent de se pencher sur les limites de l'accompagnement des personnes en situation de handicap sur le lieu de travail. En effet, cet accompagnement pouvant être de n'importe quel ressort, il est judicieux de savoir jusqu'où celui-ci se situe.

« Oui, alors moi je suis aidée aussi et on est tous aidés par l'assistant social qui très clairement va s'occuper un peu de tout ce qui est hors travail, qui va parfois un peu impliquer le travail mais lui va s'occuper un peu tout ce qui est de la sphère plus privée et sinon l'accompagnement il est assez individualisé chez nous. On est aussi aidé par des ergothérapeutes qui, là, font parfois le côté plus vraiment, on va dire, pratico-pratique de l'aménagement. Il faut une chaise telle, il faut que la table soit à telle hauteur, voilà. Et puis sinon, moi j'aide un peu tout ce qui est administratif, quand ils ont des questions administratives, à ce niveau-là j'aide aussi. Et parfois ça va jusqu'à aller, voilà, remplir leur demande de compteur d'eau. Parfois, c'est vraiment des choses qui peuvent paraître très simple à une personne valide, mais qui pour eux est un peu plus compliquée. C'est vraiment un différent niveau, mais on essaie de rester vraiment dans l'accompagnement au travail. Parce que nous, on est dans la partie travail. Mais on a de la chance de faire partie d'un réseau d'ASBL Pilifs. Et on a notamment la maison des PILIFS qui là fait de l'accompagnement hors travail donc s'ils veulent une demande d'emprunt immobilier pour acheter un appartement ou comment gérer leurs factures ou voilà, on a la chance de tomber dans un réseau PILIFS où ils peuvent être aidés. Donc nous on essaie de se limiter à la partie travail mais voilà, ça déborde souvent un petit peu ici et là

et après on se fait accompagner par différents services qui existent, soit en interne soit en externe. »
(Jeanne, accompagnatrice)

« Nos Pilifs ce n'est pas que la Ferme Nos Pilifs c'est toute une série d'ASBL qui ont chaque fois des services différents, mais toujours avec un fil conducteur qui est le handicap. Donc il existe un service d'accompagnement Nos Pilifs qui peut assister, qui peut accompagner nos travailleurs dans leur vie personnelle, quand ils ont un problème (...). La limite, nous, c'est qu'on les accompagne à partir de 8h quand ils arrivent le matin jusqu'à 17h quand ils quittent le travail. En dehors de ça, on peut juste les orienter, les conseiller et les diriger vers le service d'accompagnement ». (Éric, accompagnateur)

L'accompagnement, et dans notre cas, l'accompagnement des personnes en situation de handicap, englobe toute une série de choses. Premièrement, et comme explicité auparavant, l'accompagnement se doit d'être personnalisé pour que celui-ci soit véritablement efficace. Les deux individus doivent donc se trouver dans une relation de confiance et se connaître l'un l'autre pour que l'accompagnement soit bénéfique. Il y a donc bel et bien cette notion de collaboration entre les deux parties qui est non négligeable (Paul, 2009).

L'accompagnement des personnes en situation de handicap se déroule bien sur le lieu de travail, et pour la plupart des accompagnateurs, cela s'arrête là. Cependant, dans le cas de notre recherche, nous remarquons que l'accompagnement peut aller au-delà de la sphère professionnelle ; plusieurs réseaux existent afin de pouvoir accompagner les personnes moins valides dans leur vie quotidienne. L'assistant social peut aussi jouer un rôle en les accompagnant en dehors du travail.

5.3.3 Principaux leviers d'accompagnement

Comme nous avons pu le remarquer au cours de notre analyse, il existe deux principaux leviers d'accompagnement des personnes en situation de handicap : la reconnaissance au travail et l'adaptation du travail.

En effet, la reconnaissance au travail constitue en elle-même un levier d'accompagnement important ; via des pratiques de reconnaissance authentiques et sincères, l'individu en situation de handicap arrive à avoir confiance dans le travail qu'il effectue, à voir son estime de soi augmentée, mais surtout à se sentir intégré au système établi comme « normal ». La reconnaissance accordée au travail permet de réduire le poids de son handicap et de se sentir comme un travailleur « standard ».

Cette reconnaissance est principalement accordée par les encadrants. En effet, en mettant en place un accompagnement individualisé et personnel, les accompagnateurs savent exactement comment émettre des pratiques de reconnaissance efficaces à l'égard des personnes en situation de handicap.

Ensuite, l'adaptation du travail est aussi considérée comme un levier d'accompagnement non négligeable. Les Entreprises de Travail Adapté portent bien leur nom ; en effet, la mission première de ces entreprises est de pouvoir adapter le travail afin de mettre des personnes en situation de handicap sur le marché de l'emploi. Cependant, il est clair que cette adaptation ne peut se faire que si et seulement si l'accompagnement mis en place est efficace, c'est-à-dire qu'il n'est pas automatisé et qu'il ne résulte pas d'un processus général à l'égard de tous types différents de handicap. Le travail ne peut seulement être revu et adapté lorsque l'encadrant se rend compte des différents besoins du travailleur en situation de handicap, et lorsqu'il sait exactement quelles compétences l'individu invalide possède et donc la fonction qu'il va pouvoir exercer.

C'est en ce sens que la reconnaissance accordée au travail et l'adaptation du travail constituent en deux différents leviers d'accompagnement ; ce n'est que lorsque le travail est réellement adapté aux besoins des différents travailleurs et que la reconnaissance en découle que l'accompagnement de ces personnes sera réellement efficace et performant, premièrement en ce qui concerne le bien-être de tous les employés, et ensuite pour le bon fonctionnement de l'organisation dans sa globalité.

6 Discussion

Au cours de l'étude menée, nous avons pu identifier que la reconnaissance au travail et l'adaptation du travail constituent en elles-mêmes différents leviers d'accompagnement des personnes en situation de handicap, et que cet accompagnement spécialisé fait partie intégrante du management mis en place au sein des Entreprises de Travail Adapté.

Dans cette partie, nous aborderons les principaux thèmes qui ont constitué notre analyse. De cette manière, la présente discussion visera à interpréter et analyser les différents résultats obtenus, afin de revenir sur les grandes leçons que nous avons pu tirer de cette recherche.

6.1 La reconnaissance au travail

Sur base des différents entretiens semi-directifs effectués au sein de notre entreprise cible, nous avons pu remarquer qu'en effet, la reconnaissance accordée au travail est en enjeu pour tous, tant pour les personnes valides que les personnes en situation de handicap. Malgré les différentes pratiques de reconnaissance mises en place en ce qui concerne les personnes valides et invalides, les individus sont tous traversés par un besoin profond de reconnaissance (Dejours, 2007).

Une fois cette reconnaissance accordée par autrui, nous avons pu observer aussi que celle-ci a un véritable impact sur la valorisation et la motivation du travailleur ; en effet, lorsque l'individu se sent valorisé par le travail qu'il a pu effectuer, celui-ci se sent partie intégrante du projet et arrive donc à se sentir concerné et investi par les objectifs à atteindre, ce qui augmente de façon considérable la motivation ressentie sur le lieu de travail. Cette reconnaissance peut être accordée de différentes façons, que cela soit via la pratique du feedback ou encore via l'octroi de responsabilités plus importantes.

Toutefois, il y a une différence à noter en ce qui concerne la finalité du besoin de reconnaissance en fonction des individus valides et invalides. En effet, en fonction de leur situation, ces personnes ne vont pas rechercher exactement la même chose lorsqu'elles travaillent.

Pour ce qui en est des personnes en situation de handicap, « travailler » et par après, se sentir reconnu pour le travail effectué, permet d'intégrer le système vu comme « normal » en fonction des normes sociétales mises en place préalablement. Se sentir reconnu au travail permet donc

pour ces personnes, de se sentir et de pouvoir être considérées comme « normal », et pas comme étant exclues du système. Il est toutefois important de prendre en compte que ces personnes sont tout de même en quête de sens sur le lieu de travail, tout comme les personnes valides.

En ce qui concerne les personnes valides, celles-ci sont aussi traversées par un besoin de reconnaissance profond sur le lieu de travail. Cependant, afin de pouvoir vivre l'expérience de reconnaissance, celles-ci doivent dans un premier temps trouver le sens au travail qu'elles effectuent. Les individus en situation de validité cherchent donc du sens à ce qu'ils font, et c'est une fois ce sens trouvé que les pratiques de reconnaissance peuvent être efficaces. Le besoin de sens au travail est devenu primordial à l'heure actuelle et la reconnaissance accordée permet de trouver ce sens (Cultiaux & Glinne, 2022). Les travailleurs ont donc ce besoin de reconnaissance afin de pouvoir trouver le sens au travail, et pour avoir la capacité de s'investir pleinement au sein de l'organisation.

Le besoin de reconnaissance est donc universel. Cependant, en fonction de la situation et du vécu de la personne, la finalité de celui-ci peut différer. En ce qui concerne notre recherche, nous voyons qu'aussi bien les personnes valides qu'invalides sont en recherche de reconnaissance de la part d'autrui, mais pour des raisons et des objectifs qui sont différents.

L'étude permet donc de constater que tous les individus ont bel et bien besoin de reconnaissance, comme la revue de littérature a pu le soutenir. Cependant, nous voyons qu'en fonction du vécu, mais aussi de la situation de la personne, ce besoin de reconnaissance sera comblé de façon diverse et aura des finalités différentes. Comme nous avons pu l'observer à travers notre recherche, les individus valides ont essentiellement besoin de reconnaissance au travail pour y trouver un sens dans le travail qu'ils effectuent, tandis que les personnes invalides sont à la recherche de reconnaissance pour pouvoir s'intégrer et se sentir incluses au sein du système, même si celles-ci ont tout autant besoin de sens sur le lieu de travail que les personnes valides. L'intégration au système est donc la spécificité en ce qui concerne la reconnaissance au travail dans le secteur des Entreprises de Travail Adapté.

6.2 Le management dans les Entreprises de Travail Adapté

Les différents entretiens semi-directifs effectués au sein l'Entreprise de Travail Adapté et l'observation participante qui a pu prendre place pendant toute la durée de stage nous ont permis

de constater les différences dans le style de management entre les entreprises traditionnelles et les Entreprises de Travail Adapté.

En effet, même si les Entreprises de Travail Adapté s'inspirent des entreprises classiques dans leur gestion et leur fonctionnement, il y a une différence de taille qui a été mise en lumière : le secteur des ETA fonctionne à l'inverse des organisations traditionnelles dans son management ; contrairement aux entreprises classiques, les Entreprises de Travail Adapté, faisant partie de l'économie sociale et solidaire, adaptent le travail en fonction des individus en question et non l'inverse. Cela permet donc de mettre les personnes en situation de handicap au travail, mais surtout de trouver la fonction qui leur convient afin de pouvoir satisfaire leurs besoins, mais aussi pour que celles-ci soient réellement utiles et efficaces en ce qui concerne la productivité de l'activité.

Par ailleurs, en plus de l'effort de l'adaptation du travail à destination des personnes en situation de handicap, les Entreprises de Travail Adapté présentent une autre spécificité dans leur management que les entreprises traditionnelles ne possèdent pas. En effet, l'accompagnement de ces personnes invalides est l'essence même de ces organisations, en ce compris au niveau de effets du vieillissement ; sans cet encadrement et ce suivi par les moniteurs et les monitrices, il serait impossible de mettre en place les adaptations du travail en fonction de chaque individu, ce qui aurait un impact considérable sur la productivité et l'activité de l'entreprise.

Les entreprises traditionnelles et les Entreprises de Travail Adapté présentent des ressemblances en ce qui concerne le mode de fonctionnement mis en place, mais toute la différence est dans le style de management choisi concernant l'accompagnement et l'adaptation du travail en fonction des besoins de l'individu. Malgré cette double mission assez robuste, c'est grâce à cet encadrement et à ces adaptations mises en place que les Entreprises de Travail Adapté peuvent fonctionner, mais surtout que les personnes en situation de handicap peuvent exercer une fonction correspondant à leurs aptitudes et épanouissantes pour elles.

Notre recherche a identifié les différences existantes entre le management mis en place dans les Entreprises de Travail Adapté et les organisations traditionnelles. L'observation de ces différences a permis de voir l'impact que le type de management mis en place peut avoir sur le bien-être des travailleurs et la productivité de l'entreprise. En effet, comme la théorie l'a soutenu, un management mettant au cœur l'humain plutôt que la rentabilité à tout prix donne des effets positifs sur l'épanouissement des travailleurs et donc in fine, sur la productivité de

l'entreprise. Construire l'activité en fonction des humains et de ce qu'ils peuvent apporter à l'organisation permet aussi la rentabilité et la productivité de l'activité, tout en favorisant le sens trouvé au travail et le bien-être des travailleurs.

C'est via cette analyse qu'il pourrait être pertinent de revoir certaines pratiques de management mises en place au sein des entreprises traditionnelles. En effet, de manière générale, les politiques RH ce type d'entreprise comportent tout de même des programmes d'accompagnement des travailleurs, des évaluations, des pratiques de feedback, et donc des pratiques de reconnaissance envers les travailleurs. Toutefois, les différentes solutions et politiques mises en place au sein du secteur des Entreprises de Travail Adapté pourraient être une source d'inspiration en ce qui concerne les entreprises traditionnelles, en faisant évoluer les politiques RH tout en tenant compte des spécificités de chaque travailleur et de l'environnements dans lequel ils opèrent. En mettant l'humain au centre des préoccupations, il est possible pour les entreprises d'être autant productives tout en pensant au bien-être de leurs employés (Bachelard, 2017).

6.3 L'accompagnement des personnes en situation de handicap

Comme évoqué précédemment, l'accompagnement des personnes en situation de handicap par les moniteurs et les monitrices constitue un des piliers fondamentaux du management mis en place au sein des Entreprises de Travail Adapté. Toutefois, cet accompagnement ne peut être réalisé de façon anodine ; en effet, afin que celui-ci soit utile et efficace pour les travailleurs invalides, l'encadrement réalisé se doit d'être adapté à chaque individu de façon individuelle et personnalisée. Lorsque cet accompagnement sur mesure arrive à se mettre en place, l'accompagnateur et la personne accompagnée peuvent construire un lien de confiance, et cette relation peut être bénéfique à la personne en situation de handicap dans un premier temps, à l'encadrant, mais aussi à l'entreprise en question. On peut constater que sans l'accompagnement de ces personnes en situation de handicap, la mission des Entreprises de Travail Adapté serait plus difficile, voire impossible, à mettre en œuvre.

Nous comprenons donc bien que l'accompagnement est un outil essentiel et primordial en ce qui concerne le bon fonctionnement de ce genre d'entreprises. L'encadrement des personnes en situation de handicap par des travailleurs valides fait partie intégrante du management mis en place au sein du secteur des ETA.

Cependant, l'accompagnement peut présenter différents leviers, leviers qui peuvent se mettre en place dans tous types d'organisation.

- La reconnaissance au travail se présente comme étant un de ces leviers d'accompagnement. En effet, la reconnaissance accordée aux travailleurs en situation de handicap par les moniteurs les encadrant, permet d'accroître les effets de l'accompagnement. Par la reconnaissance octroyée, les individus invalides se sentent valorisés, ce qui permet d'augmenter l'estime de soi mais aussi l'épanouissement au travail. Lorsque ceux-ci se sentent reconnus par autrui, ils sont plus motivés et enclins à bien effectuer leur travail, étant donné qu'ils sentent investis et concernés par le bon déroulement de celui-ci.
- Par ailleurs, comme le nom de ce type d'entreprise l'indique, l'adaptation du travail constitue lui-même un levier d'accompagnement. Ce n'est seulement qu'en rendant le travail sur mesure et adapté aux besoins de la personne que l'accompagnement sera efficace ; en configurant le travail aux besoins de la personne, l'encadrant et la personne accompagnée se doivent d'avoir établi une relation de confiance entre eux afin de cerner exactement ce qu'il faut mettre en place. Lorsque c'est chose faite, le travail peut répondre aux besoins de la personne en situation de handicap et l'accompagnement sera efficace.

Compte tenu des deux leviers d'accompagnement exposés lors de cette recherche, nos résultats mettent donc bien en lumière qu'un encadrement personnalisé et individuel est une condition nécessaire au bon fonctionnement des Entreprises de Travail Adapté. Sans celui-ci, la mission de ces entreprises ne peut être remplie, l'accompagnement étant primordial autant pour les personnes en situation de handicap, que les accompagnateurs, que pour l'entreprise elle-même.

Dans le cas des Entreprises de Travail Adapté, l'accompagnement des personnes en situation de handicap est tout à fait bénéfique au bon fonctionnement de l'organisation mais aussi en ce qui concerne le bien-être du personnel, autant pour les individus en situation de handicap que pour les individus valides. En ce qui concerne les entreprises traditionnelles, un accompagnement aussi poussé a moins de sens pour les travailleurs valides étant donné qu'ils sont plus autonomes que les personnes en situation de handicap. Cependant, étant donné que les individus sont en quête de sens au travail et ont un besoin de reconnaissance dont il faut tenir compte, une certaine forme d'accompagnement est certainement bénéfique à ces

travailleurs valides, afin qu'ils se sentent reconnus et entourés sur le lieu de travail. Bien évidemment, cet accompagnement devrait être adapté étant donné qu'il serait à destination des personnes valides. La personnalisation est l'essence même de l'accompagnement, c'est-à-dire qu'il serait totalement concevable et possible de mettre en place un accompagnement adéquat à destination de ces individus étant donné que l'objectif même de l'accompagnement est que celui-ci soit adapté à la personne accompagnée.

Un accompagnement des travailleurs dans les organisations traditionnelles pourrait peut-être avoir un impact positif sur le bien-être et la satisfaction des travailleurs et indirectement aussi sur la productivité de l'entreprise.

7 Conclusion

Avant de conclure, nous tenons à souligner que ce mémoire n'a pas pour vocation de présenter une théorie généralisable, mais plutôt d'explorer les différentes problématiques que nous avons pu mettre en lumière, afin de trouver des potentielles pistes de direction ou de changements en ce qui concerne nos différentes thématiques.

La conclusion de cette étude se portera donc sur la mise en évidence des résultats obtenus en ce qui concerne notre problématique de base. De plus, nous reviendrons sur les limites de cette recherche mais aussi sur les différentes perspectives qu'elle comporte.

Afin de pouvoir guider notre recherche, il a fallu d'abord relever les différentes problématiques visées par notre étude. En pointant les différents enjeux autour des diverses thématiques, nous avons pu établir une revue de littérature riche en fonction des différents sujets qui nous intéressaient, à savoir la reconnaissance, la reconnaissance au travail et l'accompagnement. Cet état de l'art nous a permis d'avoir les diverses fondations théoriques afin de nous lancer dans notre recherche et plus particulièrement sur notre terrain.

Ensuite, nous avons pu construire notre méthodologie de recherche, en mettant en avant notre terrain choisi. Ayant opté pour une méthode de recherche qualitative, nous avons effectué divers entretiens semi-directifs avec des travailleurs autant valides qu'invalides. Grâce à ceux-ci, nous avons récolté différents points de vue sur notre problématique.

Nous avons pu retirer de ces entretiens différents éléments d'analyse. Via les verbatim des participants, il a été possible d'analyser leurs dires afin d'en faire ressortir certains éléments de recherche. Les résultats obtenus ont donc pu nous guider dans notre recherche afin de trouver diverses pistes de direction.

La discussion en ce qui concerne notre étude nous a permis de regrouper tous les résultats, thématiques par thématiques, afin d'en faire ressortir le résultat final, qui constitue notre direction de réponse à notre recherche : les différents leviers d'accompagnement qui sont mis en place au sein des Entreprises de Travail Adapté.

Il a donc été établi que sans ces différents leviers, un accompagnement qualitatif ne peut être possible. La reconnaissance au travail et l'adaptation au travail sont des conditions nécessaires pour un accompagnement réussi.

La recherche a pu aller plus loin en ce qui concerne diverses pistes de réflexion par rapport au management mis en place dans les entreprises traditionnelles ; les leviers d'accompagnement utilisés dans les Entreprises de Travail Adapté peuvent être adaptés aux organisations classiques, même si ceux-ci doivent être retravaillés afin qu'ils soient à destination des travailleurs valides. Ces différents leviers d'accompagnement peuvent être efficaces dans les entreprises traditionnelles.

7.1 Limites de ce mémoire

Il peut être intéressant de se pencher sur les limites et les perspectives de ce mémoire, perspectives qui sont directement en lien avec notre recherche.

Ce mémoire présente certaines limites. Comme nous l'avons évoqué auparavant dans la partie « Méthodologie », il est important de se rendre compte que cette étude n'a pas pour but de généraliser ses conclusions. En effet, dû au nombre de participants trop faible prenant part à l'étude, il n'est pas possible d'en déduire des généralités mais plutôt des pistes de réflexion.

De plus, l'échantillonnage n'étant pas assez représentatif, la qualité des réponses dépend souvent de la compréhension et des émotions des participants. Toutefois, cela n'invalide pas nos réponses, mais ces réponses doivent être considérées avec un certain recul.

7.2 Perspectives

Cette étude permet de dégager certaines pistes. Certaines perspectives pourraient servir pour de recherches futures.

Comme énoncé plus haut, les différents leviers d'accompagnement que nous avons mis en exergue permettent un accompagnement de qualité et performant. Cet accompagnement, et plus particulièrement dans les Entreprises de Travail Adapté, contribue au bon fonctionnement et au succès de ces organisations.

Cependant, il serait intéressant d'investiguer les potentielles pistes en ce qui concerne l'implémentation de cet accompagnement, ou au moins de ces leviers d'accompagnement dans les entreprises traditionnelles, qui comptent des personnes en situation de handicap ou non au sein de leur personnel.

Ceci pourrait être une piste de réflexion et peut-être un exemple à suivre en ce qui concerne les organisations plus traditionnelles. En effet, l'organisation de travail mise en place au sein des Entreprises de Travail Adapté permet de fidéliser les différents travailleurs ; Ceux-ci sont épanouis sur leur lieu de travail et permettent donc de contribuer à la productivité et à la rentabilité de l'entreprise (Bachelard, 2017). Développer une structure où le bien-être des travailleurs est au cœur des préoccupations contribue au développement d'une activité plutôt florissante.

Les entreprises classiques pourraient s'inspirer des Entreprises de Travail Adapté à ce niveau-là, tout en tenant compte de leurs propres particularités et celles de leur personnel. Cela pourrait permettre d'améliorer ou soutenir la rentabilité de l'entreprise et le bien-être des travailleurs.

8 Bibliographie

8.1 Sources scientifiques

Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I. & Vas, A. (2018). Chapitre 10. Karl E. Weick. Dans : , D. Autissier, I. Vandangeon-Derumez & A. Vas (Dir), *Conduite du changement : concepts clés: 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs* (pp. 95-103). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.autis.2018.01.0095>

Bachelard, O. (2017). Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : enjeux et perspectives. *Regards*, 51, 169-179. <https://doi.org/10.3917/regar.051.0169>

Becker, H. (2002). 4 / Concepts. Dans : Howard S. Becker éd., *Les ficelles du métier: Comment conduire sa recherche en sciences sociales* (pp. 179-232). Paris: La Découverte.

Bedin, V. & Fournier, M. (2013). Les philosophes de la reconnaissance. Dans : Christophe André éd., *La reconnaissance: Des revendications collectives à l'estime de soi* (pp. 7-11). Auxerre: Éditions Sciences Humaines. <https://doi.org/10.3917/sh.colle.2013.01.0007>

Bertrand, L. (2021). Heurs et malheurs de travailleurs handicapés. Sur quelques enjeux des politiques d'insertion professionnelle des travailleurs handicapés. *Formation emploi*, 154, 17-36. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.9229>

Bosc-Miné, C. (2014). Caractéristiques et fonctions des feed-back dans les apprentissages. *L'Année psychologique*, 114, 315-353. <https://doi.org/10.4074/S000350331400205X>

Buisson-Fenet, H., Flamant, A. & Gayraud, L. (2021). Introduction : Handicap et emploi : les cahots du « tournant inclusif ». *Formation emploi*, 154, 7-17. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.9209>

Cluzel, S. & Philbert, M. (2015). L'accompagnement des jeunes en situation de handicap : l'ambition d'un métier. *Contraste*, 42, 205-222. <https://doi.org/10.3917/cont.042.0205>

Commeiras, N., Fabre, C., Loose, F., Loubès, A. & Rascol-Boutard, S. (2022). Introduction générale. Dans : Nathalie Commeiras éd., *Le sens au travail: Enjeux de gestion et de société* (pp. 17-25). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.comme.2022.01.0017>

Cultiaux, J. & Glinne, H. (2022). Adapter le travail aux travailleurs dits « faibles ». Un enjeu social et managérial. *Forum*, 166-167, 71-82. <https://doi.org/10.3917/forum.166.0071>

Cultiaux, J. (2023). Sociologie clinique du travail [Cours magistral]. Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel: Critique des fondements de l'évaluation*. Éditions Quæ. <https://doi.org/10.3917/quæ.dejou.2003.01>

Dejours, C. (2007). Introduction au dossier. *Travailler*, 18, 7-16. <https://doi.org/10.3917/trav.018.0007>

Delbos-Durand, B. (2020). Prioriser le sens de l'intervention sociale: Un enjeu primordial pour dynamiser la fonction managériale dans le travail social. *Le Sociographe*, 70, 51-65. <https://doi.org/10.3917/graph.070.0051>

Diez, R. & Carton, P. (2013). De la reconnaissance à la motivation au travail. *L'Expansion Management Review*, 150, 104-112. <https://doi.org/10.3917/emr.150.0104>

Fender, R., Mangematin, Y., Husson, J., George, D. & Albrecht, A. (2011). Redonner du sens au travail : Essai de modélisation de la reconnaissance au travail. *Projectics / Proyética / Projectique*, 8-9, 51-65. <https://doi.org/10.3917/proj.008.0051>

Gernet, I. & Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8, 27-36. <https://doi.org/10.3917/nrp.008.0027>

GOFFMAN, E. (1989). ON FIELDWORK. *Journal of Contemporary Ethnography*, 18(2), 123-132. <https://doi.org/10.1177/089124189018002001>

Halpern, C. (2013). Axel Honneth et la lutte pour la reconnaissance. Dans : Christophe André éd., *La reconnaissance: Des revendications collectives à l'estime de soi* (pp. 12-15). Auxerre: Éditions Sciences Humaines. <https://doi.org/10.3917/sh.colle.2013.01.0012>

Honneth, A. (2007). *La lutte pour la reconnaissance : Pour une grammaire morale des conflits sociaux*. Éditions du Cerf.

Honneth, A. & Gernet, I. (2007). Travail et agir instrumental. À propos des problèmes catégoriels d'une théorie critique de la société. *Travailler*, 18, 17-58. <https://doi.org/10.3917/trav.018.0017>

Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 102, 23-34. <https://doi.org/10.3917/rsi.102.0023>

Kocyba, H. & Renault, D. (2007). Reconnaissance, subjectivisation, singularité. *Travailler*, 18, 103-118. <https://doi.org/10.3917/trav.018.0103>

Kuri, C. (2023). 8. Reconnaissance et sentiment d'exister. Dans : Jean-Édouard Grésy éd., *La qualité de vie et des conditions de travail, l'affaire de tous* (pp. 97-105). ESF Sciences humaines. <https://doi.org/10.3917/esfsh.gresy.2023.01.0097>

Lapassade, G. (2002). Observation participante. Dans : Jacqueline Barus-Michel éd., *Vocabulaire de psychologie* (pp. 375-390). Toulouse : Érés. <https://doi.org/10.3917/eres.barus.2002.01.0375>

Laval, C. (2011). Plaidoyer pour la reconnaissance au travail. Retrieved from https://bibliotheques.cissslaval.ca/GED_CL/100779192895/Plaidoyer_pour_la_reconnaissance_au_travail_-_C._Laval_-_V2.pdf

Legros, P. (2020). Enjeux et finalités du management dans le travail social: De la rationalisation à l'entrepreneuriat social. *Le Sociographe*, 70, 66-79. <https://doi.org/10.3917/graph.070.0066>

Lejeune, C. (2019). *Manuel d'analyse qualitative: Analyser sans compter ni classer*. De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.lejeu.2019.01>

Marmion, J. (2017). La pyramide des besoins. Dans : , . Ouvrage collectif, *La motivation* (pp. 21-22). Auxerre: Éditions Sciences Humaines. <https://doi.org/10.3917/sh.colle.2017.01.0021>

McIntosh, M. J., & Morse, J. M. (2015). Situating and Constructing Diversity in Semi-Structured Interviews. *Global qualitative nursing research*, 2, 2333393615597674. <https://doi.org/10.1177/2333393615597674>

Mispelblom Beyer, F. (2015). *Encadrer, un métier impossible ?*. Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.mispe.2015.01>

Paillé, P., Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.paill.2012.01>

Paul, M. (2004). L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique. Paris: L'Harmattan.

Paul, M. (2007). Chapitre I. L'accompagnement, ou la traversée des paradoxes. Dans : Jean-Pierre Boutinet éd., *Penser l'accompagnement adulte* (pp. 251-274). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.claud.2007.01.0251>

Paul, M. (2009). L'accompagnement dans le champ professionnel. *Savoirs*, 20, 11-63. <https://doi.org/10.3917/savo.020.0011>

Paul, M. (2012). L'accompagnement comme posture professionnelle spécifique: L'exemple de l'éducation thérapeutique du patient. *Recherche en soins infirmiers*, 110, 13-20. <https://doi.org/10.3917/rsi.110.0013>

Paul, M. (2018). 2. Ce qu'accompagner veut dire. Dans : Patrick Cottin éd., *Accompagner les adolescents: Nouvelles pratiques, nouveaux défis pour les professionnels* (pp. 25-34). Toulouse: Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.cotti.2018.01.0025>

Peneff, Jean. *Le goût de l'observation*. La Découverte, 2009

Rémery, V. & Bénard, F. (2014). Mise au travail de l'expérience et affirmation d'une identité de métier: L'accompagnement VAE dans le champ du travail social. *VST - Vie sociale et traitements*, 123, 106-111. <https://doi.org/10.3917/vst.123.0106>

Renault, E. (2007). Reconnaissance et travail. *Travailler*, 18, 119-135. <https://doi.org/10.3917/trav.018.0119>

Renault, E. (2008). *Souffrances sociales: Sociologie, psychologie et politique*. La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.renau.2008.01>

Salbreux, R. (2007). La normalité de l'anormal : handicap, normes et normalité. Dans : Régine Scelles éd., *Cliniques du sujet handicapé* (pp. 197-208). Toulouse: Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.scell.2007.01.0197>

Salbreux, R. (2013). La place de la personne handicapée dans la société moderne. *VST - Vie sociale et traitements*, 117, 75-82. <https://doi.org/10.3917/vst.117.0075>

Theurelle-Stein, D. & Barth, I. (2017). Les *soft skills* au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain. *Management & Avenir*, 95, 129-151. <https://doi.org/10.3917/mav.095.0129>

8.2 Sources provenant de sites web

Accueil. (2021). Bloom In Progress. Consulté le 22 juillet 2024, à l'adresse <https://www.bloominprogress.com/>

Qui sommes-nous ? (2015). Fédération Bruxelloise des Entreprises de Travail Adapté. Consulté le 22 juillet 2024, à l'adresse <https://febrap.be/>

Que faisons-nous ? (2015). Fédération Bruxelloise des Entreprises de Travail Adapté. Consulté le 22 juillet 2024, à l'adresse <https://febrap.be/>

À propos. (2024). Ferme Nos Pilifs. Consulté le 22 juillet 2024, à l'adresse <https://www.fermenospilifs.be/>

L'eweta. (2022). L'eweta. Consulté le 22 juillet 2024, à l'adresse <https://eweta.be/leweta/>

Les ETA. (2022). L'eweta. Consulté le 22 juillet 2024, à l'adresse <https://eweta.be/leweta/>

À propos. (2024). Leseta.be. Consulté le 22 juillet 2024, à partir de <https://leseta.be/a-propos/>

9 Annexes

Guide d'entretien : Travailleurs

- Pouvez-vous me parler plus concrètement de votre poste ? En quoi consiste-il ? Depuis combien de temps l'exercez-vous ?
- Comment vous sentez vous au sein de l'ASBL ?
- Que pensez-vous de l'accompagnement mis en place dans l'entreprise pour aider au mieux les travailleurs ?
- Trouvez-vous que cet accompagnement apporte une certaine forme de reconnaissance de la part de votre encadrant et donc in fine, de la part de la ferme ?
- Vous sentez vous reconnu et estimé lorsque vous effectuez votre travail ? De la part de vos supérieurs mais aussi de la part de vos collègues ?
- Si ce n'est pas le cas où que c'est à améliorer, que faudrait-il mettre en place pour améliorer les pratiques de reconnaissance au travail ?
- Pensez-vous à vous même féliciter vos collaborateurs autour de vous lorsque ceux-ci accomplissent quelque chose ?

Guide d'entretien : Managers

- Pouvez-vous me parler plus concrètement de votre poste ? En quoi consiste exactement votre fonction et depuis combien de temps l'exercez-vous ?
- Est-ce que votre fonction a-t-elle un lien direct avec les travailleurs présentant un handicap ? Si oui, comment et par quels moyens ?
- Pouvez-vous m'expliquer les différentes formes d'accompagnement dans votre entreprise avec les personnes présentant un certain handicap ? Cet accompagnement varie-t-il en fonction du degré de handicap ? Varie-t-il en fonction de l'exercice de la personne ?
- Trouvez-vous que cet accompagnement est nécessaire à l'inclusion de la personne handicapée ?
- Est-ce que vous trouvez que la reconnaissance accordée aux travailleurs augmente la performance de l'entreprise in fine ?

- Quelles pratiques de reconnaissance faudrait-il mettre en place selon vous, afin que la personne handicapée se sente incluse dans la sphère de travail, tout en augmentant le rendement de l'activité ?
- Quelle forme prend la reconnaissance dans l'accompagnement d'une personne handicapée ? Quels sont les leviers mis en place afin que celle-ci puisse ressentir la reconnaissance venant d'un pair ?
- Quelles sont les difficultés éprouvées par la mise en place de cette reconnaissance, vis-à-vis de soi-même mais aussi vis-à-vis des personnes à qui celle-ci est adressée ?

Retranscription des entretiens semi-directifs

Entretien n°1 : Bertrand

A : Est-ce que vous pourriez juste me parler de votre fonction ici et un peu m'expliquer comment se passe ici à la Ferme ?

B : D'accord. Donc voilà, c'est une entreprise de travail adaptée. Donc notre mission c'est mettre des personnes en situation de handicap au travail. Ça c'est la mission pour laquelle on est statutairement créé, financé par la COCOF.

A : Ok.

B : Donc ce qui fait qu'on a 145 travailleurs en situation de handicap sur 200 dans l'entreprise. Et tout ça, alors ça ne s'est pas fait en une fois, on a commencé à deux, trois, puis on a progressé pour arriver à ce nombre-ci. Et ça, ça s'organise à travers différents pôles d'activités très diversifiés qui épicerie-boulangerie bio, un atelier de fabrication de biscuits, un restaurant, 9 équipes de jardiniers qui vont faire le chantier de jardinage, une pépinière, une menuiserie, une ferme d'animation avec un terrain de 5 hectares, avec un parc animalier et la ferme d'animation accueille 4000 enfants par an pour de l'éducation à l'environnement et accueille des groupes d'adultes pour des mises au vert, des team building, etc. Puisqu'à l'heure ils peuvent bénéficier de l'estaminet et de salles de réunions et bénéficier d'équipe dans les entreprises, etc. Ou simplement...

A : C'est chouette, c'est hyper polyvalent en fait.

B : Voilà, et tout ça, ça ne s'est pas fait en une fois non plus. Tout ça, c'est comme un champ de fraises. On a commencé par faire du jardinage, et puis il y a un stolon qui est sorti, on a fait une petite jardinerie, et puis ça a pris de l'ampleur, et puis la jardinerie consomme énormément de plantes. Nos travailleurs jardiniers vieillissent. Donc on s'est dit qu'est-ce qu'on peut faire pour respecter le contrat moral qu'on a avec eux ? Parce que soit, comme dans une entreprise classique, à 40 ans, on les jette. Et alors ils grossissent les rangs des malades longue durée, dont on parle beaucoup pour l'instant. Soit, et nous, avec les personnes en situation de handicap, on dit non, non, on est entreprise d'économie sociale, on a une éthique, on a une morale, on ne les jette pas, mais donc on doit trouver une solution, et la solution c'est de créer une pépinière,

parce qu'une pépinière c'est plus léger comme travail, c'est du rempotage de plantes, et on a la filière pour les ventes grâce à la jardinerie, ou grâce à nos... Donc voilà, il y a toute une réflexion sur l'inclusion des personnes en situation de handicap qui guide tous nos choix. Et la Réunion dont je sors la semaine dernière, c'est le comité de direction. On a un projet d'implantation dans un autre site, etc. Mais on a mesuré l'impact sur les travailleurs avant de regarder la rentabilité économique qui doit être là.

A : Ah oui tout à fait.

B : Même si pour l'instant, il n'y est pas tout à fait avec tout ce qu'on connaît comme crise et comme on est un peu en ric rac mais ça c'est aussi important que ce soit compatible avec nos travailleurs et qu'on ne soit pas en train de chercher des personnes de moins en moins en situation de handicap.

A : Oui. Parce que du coup, c'est plus le but, quoi.

B : Parce qu'alors, on perd notre mission et notre motivation.

A : Donc quand vous avez créé la ferme, il y avait vraiment cette idée de création d'ETA, en fait.

B : C'était ça.

A : OK.

B : En fait, j'étais... Ça ne vous dit rien sans aucun objecteur de conscience, c'est-à-dire que le service militaire était obligatoire à l'époque. On pouvait refuser. Ce n'était pas très bien vu, mais on pouvait refuser. Et on était donc obligé de faire un service civil dans une association pendant deux fois la durée du service militaire. Donc au lieu d'un an, disons, c'était deux ans. Et j'ai travaillé au centre Nos Pilifs, un centre pour enfants handicapés qui existait à l'époque. Je me suis retrouvé confronté aux adolescents pour faire du loisir donc j'étais au cinéma, j'étais en ping-pong avec eux, on a fait des tas d'activités de loisirs que j'ai continué bénévolement avec eux et puis adolescents ils sont devenus jeunes adultes et les parents, pas de travail pour lui, l'école c'est fini, « je vais me retrouver avec mon grand Eric ou mon grand Gigi à la maison, qu'est-ce que je vais en faire ? » Et avec madame Philippe Sonne, la directrice de ce centre

d'opinion on s'est dit on va on va tenter quelque chose c'est fou j'ai repris ces gars-là et j'ai quitté l'enseignement et on a créé la Ferme et on a eu de la chance parce que ça a marché serait très bien plus casser la gueule après trois quatre mois six mois un an mais voilà l'a pris, les subsides sont arrivés, la reconnaissance est venue, et voilà où on en est maintenant. Donc notre mission c'est vraiment ça. Et dès le départ, avec l'idée que pendant un an, quand on a décidé de faire ça en 1983, j'ai pris une année de chômage en dispense de pointage. J'ai fait du volontariat et j'ai été dans une douzaine d'ateliers protégés, comme on les appelait à l'époque, visiter en Wallonie, voir ce qu'ils faisaient. Parce que je n'avais aucune idée de ce qu'on pouvait faire avec des personnes en situation de handicap. Je connaissais mes deux trois gars du club de loisirs et c'est tout, et j'ai dit jamais je ne leur ferai faire ce que l'on fait dans les ateliers protégés, c'est-à-dire toute la journée mettre des clous dans un sachet, ou toute la journée faire des gestes simples et répétitifs, ce qui était vrai à l'époque, et donc c'est comme ça qu'on a commencé la ferme, et on a commencé tout de suite dans le respect de l'environnement. On est sans doute les premiers à avoir, avant que ça n'existe, fait de la culture bio et du maraîchage.

A : Oui, parce que du coup, c'était pas du tout démocratisé à l'époque.

B : Ah non, on élevait des poulets à Bruxelles, que l'on vendait à nos voisins, on mettait du vin en bouteille, on avait des activités comme ça et tout de suite aussi dans l'idée d'inclusion, vous n'allez pas retrouver ici des personnes en situation de handicap, vous allez retrouver un jardinier, un boulanger, un épicier, un serveur à l'estaminet. Bien sûr, ils ont tous une déficience, mais le travail de l'encadrement, et notre travail à nous, c'est de faire en sorte que le handicap disparaisse, la déficience elle reste, il ne saura jamais lire. On a oublié de s'énervier à lui faire apprendre à lire. Un moment où ce n'est pas la peine de s'acharner. Par contre, faire remplir le bon de commande par le client, le garçon ne doit pas savoir lire, il prend le bon de commande, il va le donner à quelqu'un qui sait lire et donc il peut être serveur. Profiter de ce qu'il sait faire. Son handicap disparaît et ses compétences viennent parce que porter un plateau, il sait faire, dire bonjour, il sait faire, merci, être souriant, drôle, serviable, et ça suffit. Mais dans un système classique, tu ne sais pas lire, t'es jeté.

A : Ah oui, ça c'est sûr.

B : Ici, on trouve une solution. Et ça, c'est notre job d'entreprise de travail adaptés. C'est un peu le paysage global.

A : Ok, c'est super, c'est hyper complet. Du coup on peut un peu plus rentrer dans le vif du sujet donc moi ce qui m'intéresse essentiellement c'est de comprendre la différence entre le management du coup dans le secteur marchand et dans le secteur non marchand et donc le secteur des ETA c'est un peu une bonne façon de concrétiser ça vu qu'il y a vraiment ce mélange commercial et social en fait. Donc selon vous quelles sont les situations où le commercial pourrait prendre le dessus sur le social et vice versa ? Comment est-ce que vous arrivez à trouver un équilibre entre l'inclusion des travailleurs, mais tout en gardant la rentabilité de l'établissement et faire son chiffre ?

B : Mémoires de Concertez, qui est la plateforme de l'économie sociale ou à l'ONU Bruxelles. Et une chose qui est sortie de là, c'est qu'en économie sociale, et on revendique d'être acteur de l'économie sociale, on met déjà une barrière à quelque chose qui existe dans le système capitaliste, c'est qu'on n'a pas d'actionnaire rémunéré. On n'a pas de pression de cet ordre-là. On doit rembourser nos emprunts avec un intérêt bancaire, mais à part ça, les comptes qu'on a à rendre, on les rend, on est des ASBL. Donc on est sans but lucratif. Tout l'argent qu'on gagne, quand on en gagne, est réintroduit. Par rapport à cette pression, une pression en moins que le système classique où il y a l'actionnaire derrière profit social et le côté humain, et le côté économique. C'est une réalité. Alors c'était très drôle pendant les belles années, c'est beaucoup moins drôle aujourd'hui, où on se rend compte que la tension économique est beaucoup plus importante, avec tout ce qu'on a connu comme des localisations, des métiers simples. Nous sommes dans des métiers simples avec une main d'œuvre en profusion que l'on paye. Ils sont tous rémunérés au salaire minimum garanti, avec une barémisation, et avec des compétences qui sont compensées par une part de subsides qui vient de la COCOF et le reste vient du business. Donc on doit absolument maintenir cet équilibre entre les deux. Et il est plus difficile à tenir aujourd'hui qu'avant, parce qu'à Bruxelles, avec les pouvoirs publics, on a décidé de continuer de mettre les plus faibles au travail et de ne pas suivre une tendance qui existe en Wallonie un petit peu et dans d'autres régions du monde ou d'Europe où on élargit le panier des handicapés qui peuvent avoir accès aux entreprises de travail adaptées. Parce que tout le monde ne peut pas venir chez nous. Il faut être reconnu par le Phare. Donc soit le Phare élargit et accepte des personnes de moins en moins handicapées et on aura de moins en moins de problèmes économiques, parce qu'on pourra plus facilement aller recruter quelqu'un qui sait conduire, qui sait déjà utiliser une machine, qui a moins de handicap, moins de complexité. Et ça, ça diminuera la pression économique. On aura plus facile à la rencontrer. On a décidé de ne pas faire ça à Bruxelles. Et on est d'accord avec ça. Mais donc, il faut qu'on reçoive plus de subsides. Parce qu'on complique le travail.

A : Et ça, c'est possible ou pas ?

B : Non. C'est ce qui n'arrive pas aujourd'hui. Et c'est ce qui met une terrible pression sur la production, pour pouvoir maintenir notre mission sociale. Et donc, à Bruxelles, sur 12 ETA comme la ferme, il y en a 9 qui sont en perte depuis 2 ans. Parce qu'effectivement, alors les indexations, on n'en parle pas. Je crois que sur 10 millions de chiffres de recettes, on dépense 6 millions et demi en salaires. Notre marchandise, c'est les salaires. C'est ça, nos dépenses. On a 600 000 euros de frais généraux. Ce n'est pas les frais généraux qui tuent la faible. Et le reste, c'est les achats de marchandises. Donc, on a été vraiment mis en difficulté avec l'augmentation des salaires, les subsides qui ont suivi, mais on a une part à notre charge qui reste à notre charge. Et donc, notre revendication aujourd'hui est pour remettre cet équilibre entre productivité et social. Il faudrait que, d'une part, on puisse augmenter nos prix vis-à-vis des clients, mais ça a une limite. Moi, si à la boulangerie, je vends un pain à 5 euros, je n'en vendrai plus. Donc, je dois rester... Et on doit obtenir plus de pouvoirs publics aussi, puisque la mission qu'il nous confie est qu'il n'y ai plus de travail de masse à Bruxelles. On ne rentre plus avec un smirnoir dans Bruxelles. C'est fini. Même en voiture, ça devient compliqué. Donc voilà, je suis content parce que je suis cycliste, donc ça m'arrange. Mais au niveau du travail, c'est devenu plus compliqué. Et donc on doit... Et ça, c'est la tension qui existe entre les deux et qui ne dépend pas que de nous. Ça dépend de la politique économique de la région bruxelloise.

A : Ça, vous dépendez beaucoup plus de choses externes, de facteurs externes que par exemple une entreprise marchande, quoi.

B : Ah oui. C'est ce que j'expliquais hier aussi, c'est que je suis un entrepreneur classique, je vais décider de faire des carnets de ce genre, je vais aller chercher des ouvriers qui savent faire ça. En entreprise de travail adapté, j'ai des travailleurs, qu'est-ce qu'eux seraient capables de faire ? Ils seraient capables de faire des nœuds dans des ficelles. Je dois aller trouver un marché de nœuds dans des ficelles. On inverse le système. Ici, j'ai un produit qui va se vendre et je suis sûr parce qu'on a fait une chouette étude de marché, par centaines de milliers de pièces, j'achète des machines, j'engage des imprimeurs et des rogneurs et des machins. Ici, ce n'est pas le cas, on engage des personnes en situation de handicap et on cherche le travail qu'ils vont pouvoir faire.

A : Donc, ça n'est pas aussi simple que ça. C'est vraiment un système inverse, en fait.

B : C'est un système inverse à ce niveau-là, avec au centre tous les principes de l'économie sociale, primauté de l'humain sur le capital, la gestion démocratique, pas d'influence des pouvoirs politiques, etc. Vraiment, toutes ces dimensions-là, on doit les respecter. Enfin on veut les respecter.

A : Est-ce que vous pensez, sur le long terme, qu'il y aurait moyen de trouver un équilibre ? Parce que vous parlez qu'il y avait 9 ETA qui étaient en perte. Est-ce que, quoi, du coup, ça va juste se terminer ? Elles vont faire faillite et... On n'en parle plus ? Ou est-ce que...

B : Elles ne peuvent pas faire faillite. Parce que sinon, il y aura 1 500 travailleurs en situation de handicap devant la télévision, des drames familiaux, etc. Donc ça, c'est exclu. Alors, c'est ce qu'on dit. Et une société démocratique et riche comme la région bruxelloise ne peut pas se permettre ça. Et donc, on est en train de faire un bureau d'études sur un New Deal ETA, de voir ce qu'il faut changer dans notre modèle de fonctionnement pour pouvoir continuer de répondre à cette mission de mise à l'emploi des personnes en situation de handicap. Donc ça va peut-être être des regroupements, des économies d'échelle, ça va peut-être être des obligations de partenariat avec les pouvoirs publics, ça peut prendre des formes... On est le seul pays d'Europe où il n'y a aucun incitant à ce que des entreprises privées travaillent avec nous. En France, toute entreprise de plus de 10 ou 20 salariés est obligée d'avoir 6% de personnes en situation de handicap. 6% ça lui coûte je crois entre 10 et 15 mille euros par personne qu'il n'a pas. Si, on en a rencontré Procter Gamble c'est ce genre de groupe-là qui est près de Amiens ils n'ont pas envie de s'en faire ils n'ont pas les moyens d'engager 6% de personnes en situation de handicap parce qu'ils n'ont pas de travail eh bien ils peuvent confier l'équivalent à des entreprises de travail adapté en sous-traitance et faire un partenariat. Et ils ne doivent pas payer l'amende. Ce qui fait que les Français ont un taux d'emploi des personnes en situation de handicap bien supérieur au nôtre. Et nous, il n'y a rien. Et on est le seul pays d'Europe où il n'y a rien. Et donc, par exemple, exemple une solution ce serait, parce qu'on se rend compte que mettre une pénalité sur un entrepreneur classique s'il n'emploie pas des personnes en situation de handicap, ça ne va jamais passer avec nos ministres et avec le gouvernement qu'on a et avec les libéraux etc. On ne verra jamais accepté qu'on mette une charge supplémentaire sur les entreprises. Par contre, ce qu'on a proposé, c'est faire un social shelter, c'est-à-dire que si Solvay, qui est un client de la ferme, confie 100 000 euros de travaux à la ferme, il peut les déduire deux fois de ses impôts. Il aurait un avantage fiscal à nous confier du travail et ça pourrait encourager les entreprises classiques à venir vers nous plutôt que d'envoyer leurs travaux en Pologne ou de

travailler avec les prisons ou de travailler et à ce moment-là nous on est content parce que si on a du travail adapté à nos gars, c'est bon pour nous on ne demande pas de rémunérer des actionnaires ou d'avoir des grosses bagnoles. Nous, avec ce bureau d'études, qui est le CIRIEC, avec Michel Boving et Barbara Sack, qui sont basés à Liège et qui sont spécialisés en économie sociale et qui vont analyser et faire des propositions au secteur et au gouvernement pour dire voilà ce qu'il faudrait mettre en place notre cadre de fonctionnement date de 60 ans, c'est bon il faut évoluer, il faut changer il faut qu'on trouve et c'est à ça que va servir ce New Deal pour ne pas nous mettre en faillite dans 2 ans ou dans 3 ans. Il y en a une première qui vient de faire une loi Renault de 100 personnes. Il y en a d'autres qui vont suivre. Ça, c'est sûr. Donc voilà. Et la transition économique, le shifting économique, dont on parle beaucoup à Bruxelles aussi, c'est qu'on doit être inclus là-dedans et on doit participer. Par contre, il y a une fédération, la FEBRAP, et à la FEBRAP, on peut... Moi, je suis président de la FEBRAP aussi, donc j'ai la double casquette. Et on a déjà eu une équipe pendant trois ans avec le budget FEDER, donc des budgets qui viennent de l'Europe. On a pu faire une équipe qui a participé au développement d'activités dans certains ETA. Nous, nos biscuits, on a une grosse fabrication de biscuits maintenant qui marchent du tonnerre. Ils nous ont aidés à certains moments du développement parce qu'ils venaient de l'extérieur avec des compétences de business développement, des expertises, etc. On avait des budgets pour aller chercher un expert en alimentation durable. On a été chercher pour nous aider à développer. Tout seul, je ne sais pas, on est payé, ces gens-là. C'est impayable. Par contre, mutualiser ça, et donc on demande que ce soit une fonction qui soit mutualisée au sein de la fédération, d'avoir deux personnes qui puissent aller un peu dans tous les états communs et mettre des synergies parce que moi je fais des biscuits et Travi emballe des biscuits pourquoi est-ce que je ne confie pas l'emballage de mes biscuits à Travi comme ça je peux me concentrer sur ce que je fais bien c'est des biscuits et lui sur ce qu'ils ont amorti ses machines oui c'est ça c'est de nom de Nantes des épaules et des économies déchets des choses comme ça qu'on doit surtout Bruxelles, c'est tout petit oui tout le monde enfin la Belgique est tout petit Bruxelles en corpus on se connaît bien on s'entend bien voilà.

A : Maintenant je vais plus vous parler au niveau du management du coup je ne sais pas au niveau de votre expérience si vous avez eu l'occasion d'avoir un peu expérimenté le management dans le secteur marchand non mais est-ce que du coup vous en tant que manager, gestionnaire, directeur dans le secteur non marchand, est-ce que vous pensez que vous pourriez vous inspirer du secteur marchand au niveau du management ? Est-ce que vous êtes convaincu que le management qui est mis en place dans le secteur non marchand, c'est ce qui fonctionne le mieux ? Est-ce qu'il pourrait s'inspirer du secteur marchand ou pas ?

B : Sûrement qu'il y a s'inspirer du secteur marchand ou pas sûrement qu'il y a des choses qui font mieux que nous au niveau technicité au niveau est ce que même le management que vous vous prenez là depuis 40 ans est ce qu'il ne s'est pas indirectement inspiré du secteur marchand, sans même le savoir, vu que c'est un peu la banalité, en fait ? Vous voyez ce que je veux dire ?

B : Oui, oui, mais c'est sûr que, comme au centre, Nos Pilifs, les enfants, avaient tous un cartable vide, parce qu'avec leur handicap, ils n'avaient pas moyen de mettre un cahier dedans. Grand frère qui va à l'école normale a un cartable. Ils avaient quand même un cartable, parce que le grand frère qui va à l'école normale a un cartable. Donc à la ferme, on veut être une entreprise classique. Il y a une pointeuse. Oui, c'est ça. Il y a des badges. Il y a des horaires. Il y a des demandes de feuilles de congé. Voilà, on a une structure d'entreprise classique dans son mode de fonctionnement. Côté notarial de la ressource humaine, tout ce qui est papiers, etc. C'est totalement la même chose. Et ça, peut-être que c'est l'économie classique qui devrait s'inspirer de nous, c'est que nous, on a un assistant social en interne. Et c'est que nous, avant de virer quelqu'un, on va quand même se poser quelques questions. Et on va peut-être un peu se compliquer la vie pendant un certain temps pour essayer que la personne reste dans son emploi et garde son travail. Ça c'est peut-être une différence au niveau management, c'est qu'on met plus l'humain au cœur de nos préoccupations, quitte à tordre un peu la manière dont on travaille, etc. Mais pas trop, parce qu'on va quand même satisfaire un client qui nous attend à la sortie et que, à l'estaminet le service de midi doit être clair. S'il y a une psychopapouille à avoir avec un gars parce qu'il ne va pas bien etc on va dire écoute on peut le faire mais à 9h on se met en route de travail ou on arrête à 3h. Enfin on reprend à 3h mais à midi tu oublies tes problèmes à la maison et tu bosses comme partout. Mais on va prendre du temps avant, on va prendre du temps après, on a un assistant social, voilà, la FEBRAP nous aide avec des ergothérapeutes, mutualisés là, et qui viennent nous aider pour adapter les postes de travail, pour détecter, aider les techniques pour le port de charge, pour soutenir les moniteurs dans des mises en place de méthodologies de travail plus adaptées, etc. Donc oui, là, il y a un management plus attentif au bien-être, réellement plus attentif au bien-être. Maintenant, chez Solvay, ils sont attentifs au bien-être de leur personnel aussi.

A : C'est ça. C'est ce que j'allais dire. Est-ce que vous pensez que du coup, c'est un management qui devrait avoir lieu partout, autant dans le secteur non-marchand que dans le secteur marchand ?

B : Bien sûr, oui.

A : Est-ce que vous pensez que ce serait durable ?

B : Si tout le monde le fait, on sera à concurrence égale donc aujourd'hui c'est vrai que certains concurrents font mieux que nous parce qu'ils travaillent en entreprise de jardin ici on travaille, ils pointent à 8h et ils finissent à 16h45. Et ça, même en hiver, c'est les mêmes heures. En été, c'est la même chose. Chez Green Cales, concurrent classique, en été, on commence à 6h du matin et on finit à 17h30. Et en hiver, on est en chômage intempérie ou en récupération. Mais ce n'est pas viable socialement c'est compliqué. Il faut tout le temps aller à l'essai quoi. A l'estaminet on n'a pas de service coupé parce que c'est tuer les gens ça. A l'épicerie ou à la jardinerie nos caissiers sont à temps plein. Ce n'est pas comme dans la grande distribution où ça arrange tout le monde d'avoir des tiers temps, parce que comme ça, on fait trois tiers temps pour faire une journée. Alors nous, on a des 4-5, on a des mi-temps médicaux à la demande du travailleur, mais ce n'est pas le système qui est comme ça. Donc nous, on va vraiment plutôt vers l'attention à l'humain plutôt qu'au rendement économique mais maintenant on doit quand même il faut faire les chiffres je ne sais pas combien de centaines de milliers d'euros sont sortis tous les mois en salaire, en MSS et en précompte professionnel. Donc oui, il faut des sous. C'est sûr. Les actionnaires, on ne pourrait pas, parce que l'économie en a besoin. Mais cette tension mise par l'actionnariat qui en exige toujours plus.

A : Pour vous ce qui n'est pas nécessaire, quoi.

B : C'est un peu excessif, quoi. Il y a des choses... La patronne de Solvay a touché 12 millions parce qu'elle a réussi une opération au sein du groupe. 12 millions de primes. Une prime. Félicitations. Moi, j'ai déjà réussi des trucs qui valent 12 millions, alors. Je me dis que tout le monde...

A : Bah oui, oui.

B : Ce n'est pas normal. Et ça, ça met une pression quand même terrible.

A : Mais c'est inégal.

B : Nous, on est dans le système... Il y a un agrément entreprise. Alors ça peut sembler beaucoup de gagner 5 fois plus que... Mais en fait, ce n'est rien du tout par rapport à ce qui se passe dans les entreprises classiques. Oui, il faut avoir des yeux partout tout le temps, se réinventer.

A : Ah ouais.

B : Donc par exemple, ces limites de tension salariale, ça, ça devrait... Alors je sais que le gouvernement essaie de le faire avec les grands patrons, mais ils n'y arrivent même pas. Mais dans le privé, c'est hallucinant, cette inflation de salaire des patrons. Mais ça met forcément une pression sur les plus petits. Le facteur, il doit forcément courir un peu plus vite pour payer les millions qu'on donne aux patrons du Bpost. Donc ça, c'est sûr qu'eux pourraient s'inspirer d'un côté raisonnable au niveau rémunération, du capital et tension salariale. Et nous, on doit faire des efforts pour nous professionnaliser, parce que je crois qu'on a quand même des efforts à faire dans l'associatif pour être plus professionnels.

A : Mais je pense que sur le long terme, ça pourrait fonctionner. Parce que j'ai l'impression que ça se démocratise de plus en plus, que tout le monde est plus conscientisé. Après, je suis peut-être trop optimiste.

B : Nous, on joue le jeu de la Saint-Nicolas chez les handicapés, ça va faire plaisir au personnel de savoir que ça va faire notre livre qu'on l'a acheté. Moi ça me fait parfois un peu mal au ventre de servir à ça, mais en même temps j'ai vendu mes spéculoos, c'est vendu, c'est fait, c'est payé, c'est bon, mais alors il y a cet aspect là où il y a des gens qui trichent et qui font semblant d'eux, et puis il y en a qui essayent vraiment d'améliorer leur système en interne. Ça existe aussi. Il faut le reconnaître. Je crois qu'il y a des entreprises qui font l'ordinaire, qui font des efforts pour mieux respecter leur personnel, leurs équipes, leur environnement. Il y en a aussi, mais il y en a qui trichent.

A : En tout cas, beaucoup plus qu'avant. C'est pour ça, je pense, que sur le long terme, ça pourrait aller mieux.

B : De toute façon, on va être obligés. Je l'espère. L'entreprise classique devrait s'inspirer au niveau tension salariale, rémunération des actionnaires, équité dans le système et ça apaiserait les tensions et on n'aurait pas les discussions de chez Delhaize et compagnie, voilà ce n'est quand même pas au profit des travailleurs tout ça.

A : C'est sûr, je vais juste vous poser une dernière question pour clôturer comme ça après on a fini, est-ce que vous sauriez me donner un exemple de situation que vous avez vécu où pour vous le social et le commercial ça vous a paru incompatible, ça n'a pas fonctionné ou ça a été un échec ?

B : Oui vous jugerez si c'est pertinent ou pas. Pendant des années, on a quand même eu à la ferme un secteur de mailing. On faisait des mailings de masse pour des entreprises. Ce secteur s'est cassé la gueule en 2008 et on a cru que c'était une bonne idée de se lancer dans la vente de paniers de légumes parce que c'était fort à la mode et nous c'était plus dans notre ADN de faire ça que de faire des mailings. On s'est dit, là il y a un créneau, tout le monde veut son panier de légumes de saison. Donc on a fait ça. On est monté jusqu'à 1000 paniers par semaine de livraison. C'était énormément de travail, mais transporter un panier de légumes, fustile bio, donné de Ravenbeek, jusque dans votre bureau à Uccle ou à Schaarbeek, c'est tout sauf rentable, parce que la marge n'est pas suffisante donc on s'est dit on va être comme les autres, on va être malins comme les autres on va faire un site de vente en ligne dans lequel on va mettre de la valeur ajoutée dans nos paniers c'est à dire que plutôt que de ne pouvoir commander qu'une salade et un chou et deux carottes on peut aussi commander de l'huile bio, un petit verre de vin enfin une bouteille vin bio, de la margarine, des pâtes. Donc on a fait un magnifique site de vente en ligne, 20 000 euros de dépense, truc, machin, etc. Ça n'a jamais fonctionné. Notre gagne n'était pas capable, derrière.

A : Et pourquoi ça n'a pas fonctionné ?

B : Parce que Nogan ne savait pas faire le picking qu'il fallait. Parce que, sortait de l'ordinateur des feuilles de commande, mais une bouteille de 250 ml d'huile bio, d'huile d'olive bio, et une bouteille de 500 ml, le gars, il prenait une bouteille d'huile d'olive, et ce n'était juste pas la bonne, ce n'était pas la bonne dimension. Parce qu'il faut savoir lire, parce qu'il faut savoir compter, parce que c'était un colis différent chaque fois. Parce que c'était chaque fois différent, c'était une catastrophe. Et ça a été des résinas économiques où on s'est complètement planté et on a dû arrêter ça toute urgence et c'est là qu'a émergé l'idée de faire des biscuits parce que des biscuits je me suis dit tiens ça ressemble à des papiers dans une enveloppe parce que des sachets de biscuits comme on les fait à la ferme tout est fait à la main c'est énormément de main d'œuvre et après il faut mettre dix biscuits dans chaque sachet il faut fermer il faut mettre trois étiquettes l'AFSCA veut une étiquette de vin c'est tout du travail de manutention qui ressemblait un peu

à où je pouvais mettre les mêmes personnes que celles qui faisaient du mailing avec le même niveau de compétence. Tandis que dans le picking, c'était l'échec total. Et là, en plus, la confrontation avec les systèmes économiques classiques, c'est que les gens, et on est encore un peu confrontés à ça, c'est que les gens ne supportent plus d'attendre. Nous, on travaillait, il fallait commander à J-4. Oui, ça, ça ne va pas bien. Hier, j'ai commandé un micro-ondes pour le réfectoire. J'ai commandé hier à 15h, il a été livré ce matin. Et donc, pour tenir le coup économiquement, on aurait dû commencer à travailler le dimanche, voire la nuit du dimanche à lundi, pour pouvoir livrer frais le lundi matin. Et ça, notre modèle économique d'économie sociale respectueuse des personnes ne permet pas ça. Ce n'est pas compatible. Donc c'est un échec. Et on le connaît encore aujourd'hui avec un super partenaire, parce qu'ils sont vraiment chouettes, e-farm.

A : Oui, oui, oui, je vois tout à fait.

B : Nous emballons pour eux. Donc quand on a connu cet échec avec notre picking et notre site de vente en ligne, arrêté, on s'est dit, c'est un peu bête d'arrêter comme ça. Non plus du style à aller vendre notre clientèle à quelqu'un d'autre. Rencontré e-farm, on a dit, on ne va pas refiler notre carnet d'adresse contre de l'argent. Ils veulent continuer d'avoir nos produits, parce que dans le web shop il y avait notre boulangerie et nos biscuits étaient dedans, si vous, nos chouettes clients de la Ferme Nos Pilifs, vous allez chez e-farm, vous trouverez encore nos produits chez e-farm. Donc on a négocié que e-farm prenne nos produits dans sa gamme et vous aurez 10% de remise les deux premières fois que vous commandez. Enfin, un petit truc, un petit cadeau. Et donc on a fait ça et donc e-farm nous achète du pain. Et ça se passait super bien et c'est des beaux volumes de pain sauf que maintenant ils les veulent frais du matin tout de suite trop vite commandé le lundi livré le mardi matin ce n'est pas possible avec nos gars on travaille pas la nuit notre menuiserie commence à 6h30 du matin notre boulangerie c'est 6h30 du matin pas avant pas trois heures à faire des boules de pistolet etc on a mis tout un système en place on fait du bio, il tient jusqu'au lendemain, les gens viennent acheter leur pain à 4h de l'après-midi pour le manger le lendemain matin. Ce n'est pas très bien, mais voilà, là, c'est le genre de confrontation avec le système actuel qui rend, qui fait qu'il y a des incompatibilités.

A : Oui, c'est compliqué parce que bon, il y a plein d'enjeux, quoi.

B : Ah, c'est cool blue, là, pour mon micro-ondes, c'est honteux, hein ? Je ne l'écris pas, je l'ai écrite parce que maintenant, je suis pragmatique aussi. Moi, envoyer un chauffeur chez

MediaMarkt ou chez... ça me coûte une fortune, tandis que là, hop, pour 99 euros, j'ai un micro-ondes livré le lendemain matin. C'est exceptionnel quoi. Sans frais de livraison. Et en le faisant, je disais à Julie, la RH, ça y est, je vais faire travailler quelqu'un cette nuit bah oui c'est forcément et voilà on essaie de nous parler sur amazon on y va quand même parfois des coups le blue amazon c'est la même chose c'est qu'ils savent que c'est hollandais mais donc ça c'est un échec, je ne sais pas si ça répond à la question, c'est une incompatibilité, et il y en a sans doute beaucoup d'autres.

A : Oui, j'imagine, mais comme dans le sens inverse où ça a été un franc succès.

B : Voilà, mais le franc succès c'est aussi qu'on vend du handicap. On ne se cache pas que nos biscuits sont faits par des travailleurs en situation de handicap et qu'on met leurs compétences en évidence. Et on va au-delà du préjugé que certains dans l'alimentation... Parce que j'ai un collègue, Théa, qui travaille aussi dans l'alimentation, mais lui, il travaille en sous-traitance. Pour Godiva, Marcolini... Marcolini, il ne se vante pas qu'il fait emballer ses pralines par des handicapés. Ça ne serait pas bon pour son image de marque. Selon lui.

A : Oui, et selon la clientèle qui va chez Marcolini.

B : Ah, des handicapés, ça part, ça machin, tu vas être stéréotypé. Tandis que nous, c'est fait par les handicapés. Et ça vend du coup. Et ça vend. Et ça vend parce qu'il y a une belle histoire derrière, il y a de belles photos, il y a du storytelling derrière qui fonctionne bien et qui fait que là, bon maintenant on est un peu vexé parce que Dandois vend ses spéculoos, on en parlait ce matin, les Saint Nicolas de Dandois sont vendus 8 euros pièce, nous c'est 1 euro pièce, et on gagne notre vie avec ça. Mais Dandois, ils sont 4 centimètres de plus, on a vérifié, chez Dandois, d'accord, mais enfin...

A : 8 fois plus cher, c'est quand même...

B : Les spéculoos, c'est spéculoos, son bio, on devrait faire une dégustation à l'aveugle avec les heures pour voir mais voilà mais ça c'est l'économie classique de rémunérer une vitrine au sablon, mais nous on vend le handicap derrière et voilà on n'a pas de complexe avec ça. Et ça fonctionne.

A : Mais à votre conviction respectée, donc c'est...

B : Bah oui. Parce qu'en plus, on ne les exploite pas.

A : Oui.

B : On pourrait aussi les exploiter. Enfin non, on ne peut pas. Mais ça pourrait aussi être un système où... Mais là, on ne s'en venterait pas.

A : Non. Non, clairement pas.

B : On ne dit pas qu'on fait travailler des enfants dans le sous-sol ici

A : Mais un tout grand merci en tout cas c'était vraiment bien complet et je trouve ça super intéressant parce que du coup j'ai aussi été dans une autre ETA, Axedis je sais pas si vous voyez ou non et du coup c'est très fin c'est vraiment grosse industrie mais c'est chouette de voir le contraste parce que pour le coup ça n'a rien à voir et du coup c'est chouette de voir que des projets comme ça existent quoi

B : Je n'ai pas été chez Axedis, j'ai en 83 là, quand j'ai fait mon tour de Belgique, j'ai travaillé un mois et demi comme travailleur handicapé dans une entreprise, dans un atelier protégé. Et j'ai perso mis pendant un mois et demi des clous de tapissier par dix dans un blister, huit heures par jour.

A : C'est pour devenir fou.

B : Quand on parle, après avec la FEBRAP, il y a quelques années, on a fait une étude sur le vieillissement des travailleurs en situation de handicap, qui est une problématique. Mais, si tu donnes un travail de con à quelqu'un, tu me redonnerais... Je suis vieux, à 25 ans. Par contre, ici...

A : Ils sont stimulés, quoi.

B : Ils sont stimulés, ils rencontrent des gens, ils voient du monde, ils papotent, ils discutent d'une assistite comme une camille chenet avec les clients ça discute dans tous les sens on a l'impression qu'ils ne travaillent jamais mais au total allez en gros ça fonctionne et c'est quand

même une autre ambiance et notre valorisation que mais on ne peut pas faire que des épiceries bio

A : Non c'est ça il en faut

B : Il en faut mais et ça correspond aussi ce mois j'ai un moment je te faisais ce mailing j'étais toujours en questionnement en disant c'est pas très chouette de faire des milliers de masse mais il y a des gars à qui ça va bien c'est carré la même lampe tous les jours le même endroit le même boulot le même chef ici ils savent pas ce qui va arriver de la journée un client chiant la camionne tombe en panne quand on va sur chantier il pleut il fait soleil j'ai tous ces facteurs ne correspondent pas à tous les handicaps

A : Ça dépend du type de personnalité

B : C'est pour ça qu'on connaît des biscuits parce que là les biscuits c'est du travail à la chaîne mais c'est bon et ils savent qu'ils sont vendus et on va visiter avec les clients, il y a une valorisation quand même. Mais ce n'est pas la même chose. On a plus d'absentéisme côté biscuits que côté épicerie.

A : Ça ne m'étonne pas trop.

B : Parce que là, je dois y aller. On compte sur moi. Il y a deux caissiers. Il n'y a pas de magasin qui tourne. Donc j'ai moins d'absentéisme dans des équipes comme ça que dans une équipe où on est 25 si je ne suis pas là qu'est-ce que ça change ça change

Entretien n°2 : Jeanne

A : Voilà, parfait. Alors, est-ce que, premièrement, vous pouvez tout simplement vous présenter, dire qui vous êtes, votre fonction, qu'est-ce que vous faites dans la vie, en fait, tout simplement?

J : Et je suis assez récente à ce poste parce que j'ai commencé en avril 2023. Donc c'est assez récent pour moi à ce niveau-là. Voilà, un peu moins d'un an que les ressources humaines. Voilà, enfin, c'est ce que je fais actuellement. me charge des ressources humaines. On est 195, donc

on est presque 200. donc on est presque 200, et tout ce qui touche aux ressources humaines. Donc voilà, on a la particularité, on n'a pas de secrétariat social, donc on fait beaucoup nous-mêmes, on va dire.

A : Ah oui, ça doit être assez conséquent du coup comme travail.

J : Oui, c'est sport, voilà.

A : Et vous êtes seule du, à gérer ça ?

J : J'ai juste un assistant, mais qui lui-même est en situation de handicap. Donc, il sait m'aider pour une certaine partie du travail, mais pas pour tout. Donc, oui, on est occupé.

A : Oui, j' imagine. C'est costaud, quand même.

J : Oui, oui.

A : Super. Est-ce que vous pouvez me parler plus concrètement de votre poste, en fait? En quoi consiste exactement votre fonction?

J : Alors, il y a toutes les choses qui sont plus légales et qui doivent être faites tous les mois. Donc, c'est tout ce qui est les payes. Donc, chez nous, on pointe. Il y a toute la gestion aussi des pointages. Parce qu'ils pointent le matin, ils pointent le soir. C'est les demandes de congés, les payes en fin d'année. Et puis, il y a tout ce qui est ce qui est par rapport au pur paye. On a aussi toutes les obligations légales par rapport à l'ONSS le prix compte on a des clôtures trimestrielles aussi à rendre donc ça c'est plus le côté que je sache pas en partenariat on a une directrice financière avec qui je fais ça et puis il y a la gestion des formations, donc il y a la création d'un plan de formation, implanter des formations qui sont proposées, avec chez nous la particularité qu'on doit adapter chaque fois nos formations à nos travailleurs en situation de handicap, donc il y a cette chose-là en plus à faire. Et puis, étant une ASBL qui est partiellement subventionnée par les pouvoirs publics, il y a toute une partie de tout ce qui touche aux subsides, et donc il y a beaucoup de reporting à faire, point de vue du nombre d'heures prestées par l'ensemble de nos travailleurs, et donc pour pouvoir gérer le pourcentage de subsides qu'on reçoit. Et donc, c'est plus tout ce qui est administratif. Et puis, il y a tout le côté gestion humaine, on va dire. Voilà, où là, ça va de... soit des entretiens de recadrage quand ça ne va pas, des gestions d'absentéisme,

des retours de maladie, des adaptations de postes. du petit conflit à... carte bancaire a été arrêtée par le distributeur. On a une particularité aussi du public concert où il y en a qui viennent chercher des entreprises de travail adaptée.

A : Oui ça a l'air beaucoup de travail mais très intéressant en tout cas, pas juste être derrière un bureau et faire de l'admin toute la journée quoi.

J : Voilà oui c'est ça, il y a ce côté là qui est très plaisant de servir un public particulier et aussi en fait c'est intellectuellement intéressant parce qu'en fait de devoir simplifier des procédures, de pouvoir réussir à expliquer une fiche de paye ou parfois c'est quelque chose même, voilà, en personnel valide ce n'est pas toujours facile à expliquer donc de simplifier ça il y a ce côté là qui est très enrichissant aussi.

A : Ouais ça doit être challengeant quand même. Ouais ça doit être super intéressant, vraiment.

J : Oui.

A : Mais du coup, comme vous me disiez tout à l'heure que votre collègue était en situation de handicap, ça enchaîne direct sur ma prochaine question. Du coup, est-ce que votre fonction... Vous m'avez un peu répondu, mais est-ce que votre fonction a-t-elle un lien direct avec les travailleurs présentant un handicap? Si oui, du coup, est-ce que votre fonction... Enfin, oui, du coup, vous m'avez un peu répondu, mais est-ce que votre fonction a-t-elle un lien direct avec les travailleurs présentant un handicap? Si oui, du coup, comment et par quels moyens, en fait?

A : Oui. C'est assez... Donc, on a assez fort une politique de porte ouverte, en fait, chez nous. Et donc, c'est on frappe et on rentre. Donc, on a très peu de bureaux, on va dire, vraiment fermés, fermés. Et donc, je suis interrompue 30 30 40 fois sur la journée par des passages donc voilà, il ya du contact comme ça mais j'essaie aussi régulièrement quand même de passer dans chaque on a un site quand même assez étalé avec des bâtiments séparés j'essaie quand même de passer régulièrement dans un peu tous les bâtiments pour quand même voir tout le monde parce que parfois rien que de passer ça j'ai une question, j'ai ça, et des gens qui ne seraient peut-être pas spécialement venus d'eux-mêmes dans mon bureau, mais du fait que je passe, voilà, il y a beaucoup de questions qui se posent et donc c'est un peu, voilà, c'est un contact parfois plus formel par par des rendez-vous spécifiques avec certains travailleurs ou travailleuses. Et parfois, c'est vraiment du contact informel. Mais du fait de notre entreprise, c'est un peu comme

si on était un petit village avec plusieurs bâtiments. Et donc, il y a ce côté-là aussi où c'est comme mon assistant administratif, qui n'a pas été spécialement formé en ressources humaines pures et dures, mais qui même lui est là depuis plus longtemps que moi. Donc lui, ça fait dix ans qu'il est là, et donc il y a eu beaucoup d'apprentissage sur le terrain. Et voilà, moi, je l'appelle un peu mon œil de lynx parce qu'il ne loupe jamais rien. Il est très attentif à certaines deadlines. Ah, mais on engage une nouvelle personne, on doit faire ça, ça, ça. Donc, voilà, moi, c'est vraiment quelqu'un sur lequel je peux véritablement me reposer. Voilà, parce qu'en fait, il a plus un handicap physique que mental. Et donc, voilà, moi, c'est vraiment quelqu'un sur lequel je peux véritablement me reposer. Et donc, voilà, il est juste bloqué, par exemple, pour certaines choses. Tenir un crayon, bien écrire, là, c'est compliqué. Mais utiliser un ordinateur, des choses comme ça, il n'y a pas de problème. Et donc, voilà, c'est mon assistant un peu pour tout ce qui est demandes de congés, les encodés, les pointages. Ça, c'est lui qui gère tout ça. Certains plus mutuels, quand on a des malades, des personnes qui tombent à la mutuelle, ça, c'est lui aussi qui m'aide pour ça. Il m'aide pour le reporting des formations. Donc, il y a un peu... Voilà, c'est un peu réparti des tâches. On va dire que c'est moi qui prends la responsabilité de signature, de paye, de choses comme ça. Mais il m'aide dans beaucoup de choses.

A : Et ça, il est tout aussi impliqué que vous, en fait ?

J : Oui, c'est ça, voilà. Mais on va dire vraiment la représentation, on va dire, d'autorité, ça c'est moi qui l'ai.

A : D'accord, ok.

J : Lui, il ne va pas faire des recadrages, des sanctions, des choses comme ça. Ça, c'est vraiment la partie qui moi m'incombe. On va dire qu'il m'aide plutôt sur le point de vue administratif.

A : Votre entreprise avec ces personnes présentant un handicap, donc vis-à-vis de vous, avec eux, mais même en général l'accompagnement de ces personnes en fait.

J : Oui, alors moi je suis aidée aussi et on est tous aidés par l'assistant social qui très clairement en fait va s'occuper un peu de tout ce qui est hors travail, qui va parfois un peu impliquer le travail mais lui va s'occuper un peu tout ce qui est de la sphère plus privée et sinon l'accompagnement il est assez individualisé chez nous. Donc c'est vraiment, on essaie d'adapter à chaque personne. Donc ça, ça se fait au quotidien par les encadrants, donc on les appelle les

moniteurs chez dire, 140 travailleurs en situation de handicap. Et le reste, c'est dans l'encadrement, donc une soixantaine de personnes dans l'encadrement. Et donc, suivant les équipes, on a un taux d'encadrement d'un encadrant pour 3 travailleurs et parfois un encadrant pour 10. Donc, ça dépend un petit peu de l'activité. On est aussi aidé par des ergothérapeutes qui, là, font parfois le côté plus vraiment, on va dire, pratico-pratique de l'aménagement. Il faut une chaise telle, il faut que la table soit à telle hauteur, voilà. Et puis sinon, ben voilà, moi j'aide un peu tout ce qui est administratif, quand ils ont des questions administratives, à ce niveau-là j'aide aussi. Et parfois ça va jusqu'à aller, voilà, remplir leur demande de compteur d'eau. Enfin, pour moi c'est vraiment des choses, ça va jusqu'à aller remplir leur demande de compteur d'eau. Parfois, c'est vraiment des choses qui peuvent paraître très simple à une personne valide, mais qui pour eux est un peu plus compliquée. C'est vraiment un différent niveau, mais on essaie de rester vraiment dans l'accompagnement au travail. Parce que nous, on est dans la partie travail. Mais on a de la chance de faire partie d'un réseau d'ASBL Pilif. Et on a notamment la maison des PILIF qui l'a fait de l'accompagnement hors travail donc s'ils veulent une demande d'emprunt immobilier pour acheter un appartement ou comment gérer leurs factures ou voilà on a la chance de tomber dans un réseau PILIF où ils peuvent être aidés. Donc nous on essaie de se limiter à la partie travail mais voilà ça déborde souvent un petit peu ici et là et après on se fait accompagner voilà par différents services qui existent, soit en interne soit en externe.

A : ok c'est top enfin du coup ils n'ont pas cette coupure professionnelle privée qui peut des fois être un peu déroutante donc enfin je trouve ça chouette qu'il y ait cette option là quoi n'ont pas cette coupure professionnelle privée qui peut des fois être un peu déroutante. Je trouve ça chouette qu'il y ait cette option-là.

J : Oui, et la plupart, on est au courant de leur histoire, en tout cas dans les grandes lignes. Est-ce qu'ils sont accompagnés en dehors? Est-ce que c'est leurs parents? Est-ce que les parents ne sont pas là? Voilà, la plupart, on a quand même une idée de leur situation en dehors du travail, ce qui permet de les accompagner aussi différemment au travail, parce que mine de rien, la séparation vie-privé-travail n'est pas toujours facile.

A : C'est sûr. Et du coup, au niveau de l'accompagnement, est-ce que vous avez été formée pour accompagner ces personnes ou ça se fait un peu sur le tas, un peu au feeling en fait?

J: Non ça se fait vraiment sur le tas et même pour l'engagement en fait moi si j'engage un encadrant à la jardinerie, on va engager quelqu'un qui a des compétences en plantes, en

connaissance de plantes et qui en plus a une affinité pour travailler dans le milieu du handicap mais par exemple chez nous on a un seul éducateur sur une soixantaine d'encadrants. Donc ce n'est pas spécialement ce profil-là qu'on va chercher. Et c'est vraiment l'affinité à l'entretien d'embauche de se dire, tiens, est-ce qu'on sent qu'il y a une fibre ou il y a différents parcours, enfin de se dire, tiens, il y a quand même une fibre sociale là-dedans. Et donc aucun d'entre nous n'a été purement formé à ça mais on fait partie donc de la FEBRAP donc la Fédération des entreprises de travail adapté et qui eux propose un programme de formation pour nos encadrants donc spécifique à comment être moniteur en fait en ETA et qui est proposé à chaque personne enfin qui est même obligatoire à chaque personne qui démarre de suivre ça. Voilà, donc c'est un peu sur le terrain, via des formations externes, c'est un peu un mix, mais beaucoup c'est au feeling. soit on l'a, soit on ne l'a pas. et en fait on a tellement aussi une variété d'handicap que se former à un handicap n'a même pas de sens parce que voilà on a tellement une palette on va dire si on peut dire ça comme ça de handicap différent qu'en fait voilà c'est vraiment c'est la gestion d'êtres humains voilà ouais un peu au feeling c'est justement ça on essaie d'être humain voilà ouais un peu au feeling

A : C'est justement ça que j'avais demandé est-ce que ça varie en fonction du degré de handicap mais du coup en fait oui d'office comme si ça variait en fonction du type de fonction qu'ils exercent

J : C'est la même chose c'est ça et très clairement moi il y en a je ne les vois quasiment jamais ils se débrouillent tout seul et voilà et il y en a je sais que tous quasiment jamais, ils se débrouillent tout seuls et voilà et il y en a, je sais que tous les mercredis ils vont être dans mon bureau avec des questions et donc voilà chacun a son degré d'indépendance et besoin d'attention et voilà et on fait avec suivant les personnalités en fonction du handicap mais aussi des personnalités.

A : Alors, est-ce que vous pourriez m'expliquer l'accompagnement que vous apportez à ces personnes ? Est-ce qu'il vous semble à l'inclusion de ces personnes présentant un handicap? Ou pas forcément?

J : Ça dépend vraiment. Il y en a où simplement avec un petit peu d'accompagnement par le moniteur, au début de leur arrivée, c'est suffisant. Et il y en a où il y a besoin d'un suivi, un accompagnement sur le long terme. Donc ça dépend en fait vraiment. Et il y en a qui parfois ont une ergothérapeute qui vient toutes les semaines pendant trois mois et puis elle ne vient

plus. Puis on se dit tiens il y a de nouveau quelque chose. Donc ça dépend en fait vraiment du moment dans la carrière de la personne. On a quand même aussi ici la problématique des travailleurs âgés, ça c'est un peu plus compliqué de les garder au travail jusqu'au bout. Et donc ça par exemple ici, c'est un peu le focus qu'on aimerait mettre parce que la ferme va avoir 40 ans et donc on a nos premiers départs de la retraite de ceux qui ont fait vraiment de A à Z et donc ça c'est assez nouveau pour nous aussi de la gestion en fait jusqu'au bout et donc voilà l'accompagnement est nécessaire pour la plupart il y a un accompagnement minimum, c'est pour ça qu'on a des encadrants mais il est vraiment variable d'une personne à l'autre et du handicap en fait aussi.

A : Oui, ça, vous n'avez pas une stratégie d'inclusion ? Quand vous embauchez un travailleur présentant un handicap, vous n'avez pas une sorte de déroulement ?

J : Non, et on a aussi la particularité qu'on ne connaît pas l'handicap de la personne. Donc, il y en a qui sont très clairs par rapport à ça lors de l'entretien d'embauche. Je veux dire, moi, voilà mes difficultés, moi, voilà ça. Mais la plupart, en fait, on le découvre petit à petit. Il y en a où on ne sait jamais véritablement ce qu'ils ont. Et donc, en fait, c'est ça que c'est vraiment au feeling parce que on ne sait pas qu'ils handicapent. Enfin il y en a c'est plus clair, en 2021 c'est un handicap visible et là on sait le voir mais il y en a d'autres on ne sait pas très bien.

A : Oui parce qu'en fait ce n'est pas obligatoire de le dire en fait.

J : Non, non c'est ça voilà et donc ils sont simplement reconnus par le phare, qui est notre organisme subsidiant, comme ils ont le droit de travailler en ETA. En général, c'est parce qu'ils ont essayé le parcours classique et ça n'a pas été. Ou ils ont fait tout l'enseignement spécialisé et on n'essaye même pas l'emploi classique, on va dire. Et c'est les seules informations qu'on a et on a une évaluation du phare, donc il y a une lettre qui va de A à F.

A : Oui ça j'avais vu.

J : Voilà et donc ça c'est une indication un peu on va dire du degré d'autonomie de la personne. Par exemple un handicap A, chez nous on en a une, donc on en a peu. La grosse majorité se situe entre un degré E et par exemple un profil F aura très clairement besoin d'un encadrement plus rapproché qu'une personne qui est en profil A. Donc ça c'est une indication, mais ça ne nous donne pas le type de handicap. Ça nous donne un peu le degré d'autonomie de la personne,

mais ça ne nous donne pas le type d'handicap. Ça nous donne un peu le degré d'autonomie de la personne.

A : Je ne savais pas.

J : Mais ça ne nous donne pas le... Il est atteint du spectre autistique ou on ne sait pas. La plupart, on sait le deviner et à force, on le sait. Mais il n'y a pas de diagnostic clair qui nous a partagé, en tout cas.

A : Non, mais c'est bien pour eux au niveau de la discrimination, enfin tout simplement en fait.

J : Oui, je crois que si on savait à l'avance, il est autiste, on dirait je dois faire attention à ça, ça, ça. Et même en fait, on dit toujours, il y a autant d'autisme que d'autiste, parce que c'est extrêmement large. Et donc, en fait, une approche pour un ne fonctionnerait pas pour l'autre. Et donc, de ne pas déjà avoir cette étiquette avant que la personne n'arrive, ça permet un peu d'apprendre à se connaître, d'appréhender, d'essayer. Et de classer directement à lui autiste, ça veut dire difficulté aux relations sociales. Alors qu'un exemple très frappant chez nous, c'est dans notre épicerie, on a deux caissiers qui sont tous les deux autistes et il y en a un, si on arrive à lui arracher un bonjour, c'est une grande victoire. Et l'autre, c'est la plus grosse babute qui existe et qui parle avec tout le monde, qui retient des prénoms et donc voilà en fait c'est la personnalité quoi. Ils sont tellement différents que voilà en fait avoir un diagnostic ne nous aiderait pas spécialement. Pour être dans certains cas peut-être nous aiguiller, notamment dans des cas de santé mentale, des choses comme ça, je crois que ça pourrait nous aiguiller mais on fait avec.

A : Oui ça a toujours fonctionné comme ça et je veux dire si l'entreprise est là depuis 40 ans c'est que ça fonctionne quoi.

J : Oui c'est ça et c'est notre but aussi c'est que quand les gens arrivent ils ne savent pas en fait qui est un travailleur en situation de handicap et qui ne l'est pas et c'est ça aussi notre but c'est de montrer qu'en mélangeant tout le monde, ça fonctionne très bien aussi, et qu'on sait avoir une boîte qui tourne.

A : C'est top. Du coup, maintenant, je vais plus passer sur la thématique de la reconnaissance, parce que du coup, c'est vraiment mon sujet de mémoire, c'est l'impact de la reconnaissance

dans l'accompagnement de ces travailleurs, enfin, travaillant dans le secteur des ETA. Du coup, est-ce que vous trouvez que la reconnaissance accordée aux travailleurs augmente, au final, la performance de l'entreprise?

J : Non, pas spécialement. Pas plus que ça, parce que, enfin, ici,, notre but c'est de mettre ces personnes au travail, mais si on est honnête, en fait, le travail qu'ils font avec un valide, Parce que oui, une boîte comme on a, si on ne mettait que des valides, on serait sans doute plus performant. Mais c'est parce que nous, très clairement, ce n'est pas le but de notre entreprise. Donc, nous, ce n'est pas spécialement un gain. Mais par contre, c'est ça qui nous offre la porte à des subsides et à des choses comme ça donc enfin on est subsidier pour les mettre au travail aussi donc voilà cette reconnaissance nous permet d'aller chercher des subsides qu'on n'aurait pas si on était une simple asbl voilà, de jardinage, d'un restaurant voilà

A : donc mais est-ce que au niveau des pratiques de reconnaissance, si vous en avez dans l'ASBL, par exemple, pas qu'au niveau financier, mais vraiment reconnaissance de l'individu, l'estime de soi, etc. Est-ce que vous sentez une différence quand on les met d'application ou quand on ne les met pas d'application au niveau du coup de comment l'entreprise tourne pas forcément au niveau du profil de la rentabilité de l'entreprise mais du bien-être des travailleurs et je sais pas si vous avez des pratiques de reconnaissance mais de leur handicap ou de reconnaissance de le travail que tu as appris plus de choses et donc tu passes un barème différent c'est ça que j'essaie de comprendre, un peu la contribution qu'ils donnent est-ce qu'elle est entre guillemets remerciée? Enfin, vraiment, le fait qu'ils mettent du leurre dans leur travail, est-ce que...

J : Ah oui, c'est ça. Mais très clairement, on va dire en profit d'image, je ne pense pas qu'on aurait autant de clients si on n'avait pas des travailleurs en situation de handicap. Il y en a beaucoup qui viennent pour notre projet. Et si on avait simplement une jardinerie, un restaurant, est-ce qu'on aurait autant de clientèle qui viendrait jusqu'ici? Je ne pense pas. Et après aussi, point de vue de l'encadrement, très clairement, les gens viennent ici pour chercher le projet social aussi. Voilà. Et d'un point de vue plus personnel, en fait, c'est extrêmement rafraîchissant. La plupart n'ont pas de filtre, ils disent ce qu'ils pensent. Et à ce niveau-là, quand ils sont contents, on le voit. Quand ils ne le sont pas, on le voit aussi. Et il y a ce côté-là. Et eux sont très fiers aussi de leur travail. Donc on essaie quand on peut de les amener à des remises de prix, des choses comme ça, comme ça eux aussi voient cette reconnaissance-là. Et pour eux, point de vue reconnaissance sociale, c'est très important en fait le fait d'avoir un travail. Il y en

a beaucoup qui sont propriétaires de leur appartement, ça donne un statut en fait dans la société d'être travailleurilleurs donc il ya ce côté là aussi où voilà donc c'est un peu un mix de plusieurs choses je sais pas si ça répond vraiment à la question voilà c'est plusieurs choses pour eux personnellement très clairement oui c'est voilà c'est une fierté de savoir tenir un emploi pendant pendant autant de temps voilà et pouvoir amener leur famille, dire c'est là où je travaille, des choses comme ça. Et puis très clairement, oui c'est chouette, la plupart des clients sont très contents de venir et de soutenir le projet et c'est ça qui est chouette aussi à voir.

A : Bah oui c'est sûr. Et du coup quand vous disiez que vous voyez quand ils sont contents ou quand ils ne le sont pas, est-ce que du coup, il y aurait des choses à changer? Est-ce qu'il y a des plaintes qui reviennent souvent? Est-ce qu'ils s'estiment épanouis sur leur lieu de travail? Est-ce qu'il y a des choses à changer?

J : La plupart le sont. Et les autres, je dirais que c'est comme une entreprise classique. Enfin, ils vont vous péter parce qu'il faut travailler parfois sous la pluie. Alors, entretien de jardin, je veux gagner plus. Les plaintes, en fait, sont tout ce qu'on peut retrouver dans une entreprise classique. C'est juste que parfois, je pense que ça prend des proportions peut-être parfois un peu plus grandes du fait de leur handicap et de savoir faire redescendre et de dire « Mais regarde, ce n'est pas si grave que ça ». Et je pense quand même qu'on a plus de conflits peut-être entre travailleurs qu'on va dire dans une entreprise classique du fait que certains ont un âge mental plutôt d'un enfant de 8-9 ans et quand tu mélanges ça avec un autre qui est plus mature, parfois ça ne passe pas, ça énerve. Parfois, oui, on rigole, on a l'impression parfois d'être prof de cours de récré. Mais à part ça, le reste, c'est des plaintes comme une entreprise tout à fait classique, de ce qui peut être lié à la vie quotidienne d'une entreprise classique.

A : Vous trouvez justement que le système roule bien pour le moment et qu'il n'y a rien à changer ?

J : Seule difficulté, c'est qu'économiquement, on se maintient, mais ce n'est pas facile. Et donc, je crois que oui, si on pouvait arriver à une situation un peu plus apaisée financièrement, je crois qu'on pourrait aussi moins... Parce qu'on essaie un maximum de ne pas faire ressentir cette pression financière à nos travailleurs et nos travailleuses, mais mine de rien, ils le ressentent. Ils ne sont pas complètement coupés de ça. Et donc, je crois que si on pouvait avoir un peu cette aisance financière, ça nous permettrait peut-être soit d'avoir un peu plus d'encadrement, parce qu'en fait, être encadrant, ce n'est pas facile. Par exemple, prendre dans la jardinerie, il faut

savoir gérer l'arrivage de commandes, les clients, les problèmes de caisse, tout en encadrant une équipe qui est particulière. Et donc, il faut avoir multiples casquettes. Et donc, je crois que si on pouvait avoir un peu plus de financement pour avoir plus d'encadrement, pour pouvoir vraiment dédier plus de temps à chaque travailleur et travailleuse, je crois que là, ce serait un luxe, mais qui permettrait de participer au bien-être de tous. Mais dans l'ensemble, la plupart sont très contents de travailler ici et ça se passe bien à ce niveau-là. On n'a pas de plainte générale. Tant mieux. C'est pas du tout le cas partout. Donc, c'est vraiment tant mieux.

A : Oui. Mais du coup, on a un peu fait le tour. C'était super complet. Donc, c'est vraiment génial. Ça me fait une bonne base de données pour mes mémoires. Donc, c'est top. En tout cas, un tout grand merci

J : Pas de soucis et s'il y a d'autres questions vous avez mon email il ne faut pas hésiter moi je peux répondre à des choses plus précises voilà aussi il faut même des chiffres je ne sais pas du nombre de travailleurs de choses comme ça, enfin moi je peux fournir

A : C'est super gentil voilà ce qu'il faut de toute façon là je viens à la ferme vendredi pour faire tout le reste. Et de là, je verrai un peu ce que j'ai récolté. Monsieur X m'a déjà aussi pas mal aidé. Donc, vraiment, c'est super. Mais un tout grand merci autant vous que Monsieur X, la Ferme Nos Pilifs. C'est super chouette d'avoir toutes ces données de terrain quoi, c'est super important et ça va être super utile donc c'est génial.

J : Avec plaisir et peut-être juste une précision que Gaëtan, notre assistant social pour l'instant est malade et je ne sais pas, enfin on attend son certificat aujourd'hui, j'imagine qu'il ne sera pas absent toute la semaine et peut-être juste soit renvoyer un email le jeudi ou quoi pour être sûr qu'il est bien là, le vendredi pour pas venir jusqu'ici pour ok voilà parce qu'ici il était absent hier il allait chez son médecin aujourd'hui et donc j'attends un petit peu des nouvelles.

A : Ok bah je vais voir c'est pour pas faire le déplacement c'est gentil pour rien on va dire voilà je vais demander à monsieur Ceysens alors c'est super oui c'est ça là il pourra dire s'il est bien de retour ou pas, ok nickel ben un tout grand merci passez une belle fin d'après-midi alors.

J : Et bon courage bonne chance merci beaucoup.

A : À bientôt, au revoir.

Entretien n°3 : Éric

A : Du coup, on va commencer. Je vais retrouver mes questions. Déjà, un tout grand merci de m'accorder votre temps. C'est vraiment super sympa, avant de commencer. Premièrement, est-ce que vous pourriez juste vous présenter et me parler plus concrètement de votre poste, ce que vous faites ici, à la ferme ?

E : Alors, moi, je suis responsable et coordinateur d'une partie des métiers verts de la ferme. Donc, j'essaie de faire fonctionner entre elles les sections pépinières, jardinerie, menuiserie et aussi les jardiniers qui entretiennent le parc. Donc, mon boulot, c'est de créer des synergies entre les équipes et aussi essayer de les développer chacune individuellement.

A : D'accord.

E : Par exemple, en ce moment, on est en train de déménager notre pépinière, donc la section qui produit des plantes pour la jardinerie, parce qu'on est sur un terrain en occupation précaire et on doit quitter ce terrain. Donc on a signé une convention avec Bruxelles Environnement pour occuper des serres à Laeken. Et donc on est en train de mettre en place ce déménagement et le redémarrage de l'activité sur un autre site.

A : Ok, d'accord. Et du coup, votre fonction vous l'occupez depuis combien de temps ?

E : Alors moi je suis à la ferme depuis je crois 37 ans

A : Vous êtes là depuis le début du coup ?

E : Non quasiment pas depuis moi le directeur est là depuis le début, c'est lui qui a créé la ferme

A : Il m'avait dit 40 ans je pense si je ne dis pas de bêtises

E : Et moi je suis arrivé deux ou trois ans après et quand j'ai commencé, j'ai été engagé pour m'occuper des jardiniers. Il y avait deux ou trois équipes de jardiniers et donc il fallait faire des devis, avoir le contact client, préparer les chantiers, faire en sorte que cette activité se

développe. Et ça a commencé comme ça. Et puis petit à petit, on a évolué comme tous les chantiers, faire en sorte que cette activité se développe. Et ça a commencé comme ça. Et puis petit à petit, on a évolué, comme tous les métiers à la ferme. On était à l'époque peut-être une quinzaine et on n'est maintenant pas loin de 200.

A : C'est ce que la RH me disait, vous étiez entre 170 et 190, je pense.

E : Oui, voilà, c'est ça. Ça fait quand même du beau monde. C'est pas mal, oui. Mais on a atteint, je pense, une limite, on ne pourra pas, étant donné nos infrastructures, continuer à se développer, même si on en a envie, c'est compliqué, on manque d'espace, les bâtiments sont tous très bien occupés, et on ne peut pas, comme ça, continuer à se développer.

A : C'est ça, ou alors trouver un autre site, quoi, en plus.

E : Oui, mais bon, on est attaché à notre site.

A : Ah, c'est sûr.

E : Donc on n'a pas forcément envie de...

A : Mais c'est chouette, hein, comme endroit.

E : Oui, oui, c'est très chouette. Puis il y a le parc, puis le cadre. Le cadre de travail est exceptionnel. Ah oui, vraiment. On est conscient du fait que c'est un privilège de travailler ici.

A : Ah, c'est chouette ici. C'est chouette qu'après autant d'années vous êtes toujours aussi satisfait.

E : Oui, c'est plus que ça. Honnêtement, quand je suis arrivé ici, j'ai une formation de paysagiste. Je ne pensais pas rester longtemps. C'était un premier boulot sur Bruxelles puisque j'ai déménagé, je venais du Hainaut et voilà, j'avais trouvé un boulot rapidement, j'ai trouvé celui-là et puis j'avais d'autres ambitions de carrière mais en fait, j'ai découvert le monde du handicap et les finalités d'une entreprise de travail adapté. À l'époque, ça s'appelait les ateliers protégés.

A : Oui, c'est vrai.

E : Et voilà, on est vite contaminé par le fait que ça a tellement de sens de travailler dans une boîte comme celle-ci. Non seulement on fait un métier qu'on aime, mais en plus de ça, il y a une finalité sociale.

A : Oui, tout à fait.

E : On se rend compte que ça a énormément de sens. Vous sentez que vous apportez vraiment quelque chose. On se sent vraiment utile et puis il y a un partage, une communication avec les personnes en situation de handicap, c'est quelque chose d'exceptionnel mais quand on ne le connaît pas, on ne s'en rend pas compte.

A : Ah non, mais j'imagine et je pense aussi pour ça que ce n'est tellement encore pas connu. Vu que ça commence...

E : Oui, c'est sûr que ce sont des entreprises souvent qui sont... Il n'y a pas toujours de l'inclusion. Parce que souvent, traditionnellement, c'était des entreprises qui faisaient de la manutention, du conditionnement, du travail en atelier, un peu à la chaîne. On met des courriers sous enveloppe, on colle des étiquettes, on filme. Et donc effectivement, il n'y avait pas beaucoup de lien avec l'extérieur. C'était... Mais nous, à la ferme, depuis le début, et ça c'est vraiment grâce à Benoît on a on a décidé qu'on allait s'ouvrir vers l'extérieur qu'on allait vraiment faire faire venir les riverains les bruxellois chez nous on a toujours estimé qu'il fallait qu'ils aient un échange entre nos travailleurs et le public et c'est pour ça qu'on a développé aussi tous ces métiers notamment tous ces métiers d'accueil que sont le restaurant, l'estaminet, l'épicerie, la jardinerie parce qu'il y a du contact quotidien, c'est très important

A : Et ce qu'il me disait aussi c'est qu'il y a du travail pour plein de différents types de personnes si une personne est plus à l'aise justement dans le travail de chaîne comme une personne qui sera est plus à l'aise avec le contact social.

E : C'est ça qui est chouette, je trouve. C'est une des raisons pour lesquelles on s'est autant diversifié. C'est qu'on s'est rendu compte aussi qu'on devait offrir un panel de métiers adaptés à chaque handicap. Et donc, on a des personnes qui physiquement, par exemple, ne peuvent pas être jardiniers, parce qu'ils n'ont pas la capacité physique, mais ils peuvent exceller dans un métier à la biscuiterie ou dans un commerce, adhérer à la caisse ou au réassortiment.

A : Ah non, c'est vraiment super.

E : On a chaque fois essayé de développer des nouveaux métiers qui répondaient quelque part à une demande, plutôt que de se cantonner dans un seul métier, en étant alors assez sélectif par rapport à la personne qu'on allait engager.

A : Tout à fait. Parce qu'il y a des personnes aussi qui ne peuvent pas travailler à l'intérieur toute la journée, derrière une table, parce qu'elles ont besoin de se déplacer, de bouger.

E : Donc eux, ils vont plutôt aller vers les jardiniers, par exemple on a ce panel de métiers qui fait qu'on peut quasiment répondre à toutes les personnalités et les handicaps aussi.

A : Et vous n'avez jamais voulu vous réorienter, même au sein de la ferme ?

E : Si, mais moi, en 37 ans, mon métier a évolué. Au départ, j'étais juste responsable d'une petite section. Et maintenant, je suis plutôt coordinateur de plusieurs sections. Et puis, j'étais plutôt jardinier. Maintenant, je suis plutôt dans les métiers de jardinerie, de menuiserie. Donc, c'est une évolution intéressante. Sur quelles orientations pour la ferme, parce que clairement on doit se poser des questions en permanence par rapport à notre mission sociale bien entendu, mais aussi notre viabilité économique, puis on a aussi une grande sensibilité au niveau de l'environnement. Donc voilà, on a ces trois piliers du développement durable qui sont constamment remis en question et qu'on essaie de constamment améliorer. C'est vraiment la base de fonctionnement de l'entreprise.

A : Ça doit être un sacré challenge quand même de les inter relier.

E : C'est assez naturel chez nous, mais il faut dire aussi que tous les collègues que l'on engage, on les engage aussi souvent parce qu'ils ont ces sensibilités-là.

A : C'est-à-dire ?

E : On n'engage pas n'importe qui.

A : Non.

E : Ils ont cette mission d'encadrement et de mise en valeur de nos travailleurs, mais il y a aussi une expertise technique pour chaque métier. On doit engager un expert technique, mais qui n'est pas qu'expert technique, qui est aussi quelqu'un qui a beaucoup d'ouverture sur le monde du handicap et qui aura cette sensibilité qu'on attend de lui. Du coup le recrutement est très fin en fait. Fin et surtout pas forcément le même que dans une boîte classique où là on va vraiment focaliser sur les compétences techniques en fonction du poste. Ici on va toujours, on ne va pas forcément toujours à engager le meilleur expert dans son métier, on ne va pas l'engager par exemple si on sent qu'il n'y a pas cette sensibilité par rapport au monde du handicap. Il y a cette mission qui est fondamentale chez nous et donc on va parfois essayer de choisir une personne qui n'est pas forcément la meilleure dans ce domaine d'expertise, mais qui on pense sera quand même beaucoup plus adéquate par rapport à la mission qu'on a au niveau du handicap. Et donc parfois on mise plutôt sur la formation, c'est-à-dire on va engager quelqu'un qui est un peu moins expert mais pour qui on pense que ça vaut la peine de miser sur de la formation même si ça prend des mois c'est souvent le cas quand on engage quelqu'un chez nous souvent il faut pendant plusieurs mois voire une année lui donner le temps d'apprendre.

A : Et du coup, ça c'est votre rôle aussi de former ?

E : Dans son métier et qui sera aussi la plus compatible avec notre fonctionnement. L'idée c'est toujours de trouver quelqu'un pour qui on pense qu'il y aura de la durabilité. C'est-à-dire qu'on va essayer de trouver quelqu'un qui ne va pas au bout de six mois nous dire « j'ai fait le tour je ne suis pas plus motivé que ça » donc on va vraiment essayer de quelqu'un qui est vraiment en accord avec notre philosophie notre projet d'entreprise et qui va accrocher et qui va rester de nombreuses années parce que pour nous c'est important aussi de pouvoir fidéliser les gens après c'est pas pour ça qu'on n'a pas de turnover et qu'on n'a pas de temps en temps des gens qui partent.

A : C'est ce que j'allais dire mais bon ça marche quand même bien j'imagine.

E : Ça marche bien. Maintenant il est clair qu'à l'heure actuelle il y a beaucoup plus de turnover qu'il y a 20 ans. Il y a 20 ans j'ai l'impression qu'on essayait plutôt de faire une carrière dans une entreprise. Maintenant, il y a vraiment une envie de beaucoup de jeunes de faire beaucoup d'expérience. De passer quelques années peut-être dans une boîte. Mais ils ont probablement

envie après d'aller vers autre chose, d'explorer un peu différents secteurs jusqu'à ce qu'ils se trouvent bien.

A : Oui, c'est ça.

E : Donc on doit aussi travailler avec ça. Maintenant, je pense que quand même, par rapport aux entreprises traditionnelles, il y a une fidélisation quand même, je pense, plutôt du personnel. Je pense aussi que les gens, quand ils postulent ici ils y trouvent un véritable sens je pense qu'il y a une qualité de vie, de travail ici pour les travailleurs mais aussi pour les encadrants qu'on ne retrouve rarement pas toujours dans des boîtes qui sont plus axées sur la rentabilité, sur les chiffres, avec des actionnaires par exemple qui ont besoin d'un retour sur investissement. Ici, il n'y a pas d'actionnaire. L'actionnaire, c'est le projet. C'est-à-dire que quand il y a un bénéfice, il est réinjecté dans le projet. On n'a pas de prime à la productivité ou des choses comme ça. C'est vraiment, on travaille pour le projet et ça je pense que ça c'est quand même quelque chose d'exceptionnel

A : C'est pas du tout le cas partout c'est sûr

E : Ce n'est pas généralisé bien sûr. Et je pense que c'est aussi pour ça que ça fait le charme de notre entreprise c'est qu'on ne la trouve pas partout

A : Bah oui c'est sûr et c'est pour ça que quand on parlait de de votre entreprise, c'est qu'on ne la trouve pas partout.

E : Oui, c'est sûr. Et c'est pour ça que quand on parlait de sélection, d'engagement, on fait très attention aussi aux valeurs que portent les personnes que l'on veut engager. Il faut qu'ils aient ces valeurs-là. Ici pour s'enrichir, déjà les salaires, on est dans les entreprises sociales, ce n'est pas forcément les plus gros salaires. Donc, si on postule à la ferme, c'est vraiment parce qu'on a besoin d'amener du sens dans sa vie professionnelle.

A : Tout à fait.

E : Et après, on essaie évidemment de payer tout le monde au juste prix et au salaire le plus cohérent possible, mais on a cette réalité économique aussi qui fait que ce n'est pas simple on a vraiment chaque année on doit faire très attention au fait que la boîte ne soit pas trop déficitaire

et même idéalement qu'elle soit un peu bénéficiaire pour pouvoir justement continuer à développer de nouveaux projets. Donc c'est vraiment économiquement, on doit vraiment être très fin au niveau de la gestion, faire attention à tout ce que l'on dépense et à la façon dont on travaille, c'est sûr. On n'est pas des doux rêveurs, c'est sûr.

A : Non, ça doit quand même être costaud, mais je trouve ça dingue que tout le monde soit au courant. Parce que généralement, la viabilité d'une entreprise, c'est dans le CA, et les travailleurs ne sont même pas au courant, même les managers des fois.

E : Oui, c'est vrai. Tout le monde est impliqué. On essaye aussi d'avoir de la transparence par rapport à nos projets. Et c'est pour ça que notre boulot, nous, au niveau du comité de direction, c'est de justement faire le lien entre les objectifs généraux quelles sont les finalités les objectifs que se donne la ferme surtout à long terme vers quoi veut-on aller qu'est-ce qu'on peut améliorer et après ça va être au niveau des secteurs et des chefs de section et des moniteurs de mettre en pratique tout ça. Donc on essaye toujours d'avoir cette vision de demain. On essaye de vraiment anticiper. Et le monde des ETA ne vit pas une période très facile. Il y a beaucoup d'ETA qui sont même en difficulté, à Bruxelles, en Wallonie, peut-être en Flandre, même qu'on est moins dans ce secteur-là.

A : Mais il y a aussi de la concurrence, Monsieur X me disait.

E : Oui, il y a parfois de la concurrence, par exemple, les prisons qui pratiquent des prix parce qu'ils n'ont pas forcément les mêmes charges. Donc oui, ce n'est pas toujours facile. Après, nous aussi, on peut être considéré comme étant une concurrence déloyale par le secteur des entrepreneurs classiques parce qu'on bénéficie de subsides. Mais je suppose que Benoît vous en a parlé. Mais les subsides, en fait, ce qu'il faut savoir, c'est qu'ils servent simplement à compenser le fait que dans une entreprise comme la nôtre il y a un encadrement qui est beaucoup plus important, il y a un suivi qui est beaucoup plus important, il y a de la formation, il y a un accompagnement du travailleur parce qu'il n'y a pas la même autonomie que dans un secteur traditionnel où les travailleurs sont autonomes, beaucoup plus autonomes, plus valides et donc tout ça, ça a un coût énorme. On a un taux d'encadrement qui est bien plus élevé que dans une entreprise traditionnelle. Et voilà, et ce subside, il sert justement à compenser ce coût, ces coûts salariaux liés à l'encadrement. Parce qu'on a aussi une exigence de produire un service ou un travail de même qualité au minimum que n'importe quelle entreprise. Nos jardiniers qui partent tous les jours créer ou entretenir des jardins chez des clients privés, ils ont les mêmes

exigences qu'une entreprise de jardin traditionnelle. Ce n'est pas parce qu'on travaille avec des personnes en situation de handicap qu'on doit tolérer une qualité moindre. Ce n'est pas du tout notre vision. On essaie de faire aussi bien et parfois on essaie même de faire mieux. C'est pour ça qu'on a développé tout cet aspect éco-jardinier, jardinier éco jardinerie parce qu'on essaie de proposer aux clients des solutions de plantation d'aménagement qui sont beaucoup plus respectueuse de l'environnement que ce que pourrait éventuellement proposer des entreprises classiques qui vont continuer à travailler avec des pesticides ou qui vont développer des techniques qui ne sont pas très intéressantes en termes de réchauffement climatique ou de préservation de la biodiversité par exemple. On essaye d'être toujours dans le respect de la vie de manière générale et pas seulement de la perception de la situation de handicap ou de l'environnement, mais de toujours avoir une vision globale.

A : Oui, des trois piliers, comme vous aviez dit.

E : On essaie d'avoir une vision sociétale la plus respectueuse possible de tous.

A : Je vais revenir sur... Enfin, du coup, ça enchaîne ma prochaine question, mais vous avez beaucoup parlé de l'encadrement et de l'accompagnement donc c'est vraiment un peu sur ça que je m'intéresse en fait donc est-ce que vous, au niveau de votre fonction, vous avez un lien direct avec ces travailleurs en situation de handicap est-ce que vous pouvez un peu m'expliquer comment ça se passe, par quels moyens ?

E : Les personnes qui ont le plus de contacts ce sont les moniteurs qui encadrent des équipes de travailleurs sur le terrain.

A : D'accord.

E : Donc moi, en tant que coordinateur, je ne suis pas directement en accompagnement des personnes en situation de handicap.

A : Mais du coup, vous formez les moniteurs ?

E : En fait oui je les forme et c'est surtout que je les accompagne pour que finalement le travail qui est effectué aille dans la direction qui nous semble être la meilleure. Et ça ce sont des orientations qu'on prend au niveau du comité de direction et qui doivent être cohérentes par

rapport au projet d'entreprise de la firme Nos Pilifs. Donc c'est plutôt un accompagnement, c'est les aider, c'est amener une expertise quand il le faut, et c'est de faire en sorte que tout se passe bien en termes d'orientation professionnelle, mais aussi évidemment en termes d'encadrement et de pouvoir aussi les orienter quand il y a un problème avec un travailleur par exemple de les mettre en contact par exemple avec l'assistant social ou avec un service d'accompagnement puisque Nos Pilifs ce n'est pas que la ferme les Pilifs c'est toute une série d'ASBL qui ont chaque fois des services différents, mais toujours avec un fil conducteur qui est le handicap. Donc il existe un service d'accompagnement Nos Pilifs qui peut assister, qui peut accompagner nos travailleurs dans leur vie personnelle, quand ils ont un problème.

A : Oui c'est ce que Jeanne m'avait dit.

E : Et nous on est un peu en fait des observateurs et si on se rend compte si un moniteur par exemple se rend compte qu'un travailleur a un problème pas forcément au travail mais dans sa vie personnelle eh bien on va essayer de faire en sorte qu'on puisse le diriger vers une personne compétente. Alors ça peut être l'assistant social de la Ferme Nos Pilifs, souvent en première ligne c'est lui, et après il peut vraiment être suivi par le service d'accompagnement qui va l'aider à trouver un appartement, à régler ses problèmes d'argent, à régler ses problèmes de couple par exemple, quand ils sont en couple. Enfin, tout est imaginable. Parce qu'on se rend compte qu'en dehors de la ferme, la vie continue.

A : Tout à fait.

E : Et qu'ils doivent aussi parfois être accompagnés, pas tous. Et qu'ils ont du mal peut-être à gérer cette rupture entre vie professionnelle et vie privée. Alors, pour certains, en fait, la ferme, c'est toute leur vie. Parfois, après la ferme, ils n'ont plus grand-chose parce qu'ils n'ont parfois plus de lien avec leur famille ou ils s'isolent, ou ils sont isolés dans un petit appartement. Parfois même, ils ne sont pas capables de vivre de manière autonome donc ils doivent plutôt être dirigés vers un appartement supervisé et ça c'est ce service d'accompagnement ou l'hébergement qui va les aider à trouver finalement le logement qui leur convient le mieux mais parfois ils ont aussi des problèmes bon ils ne savent pas forcément toujours gérer leur salaire et donc ils peuvent s'endetter, ils peuvent avoir des difficultés à pouvoir payer tout ce qu'ils doivent payer en termes de charges, électricité, logement, etc. Parfois ils s'alimentent mal aussi. Après ce n'est pas généralisé, certains de nos travailleurs sont complètement autonomes ou bien encadrés par leur famille. Nous on essaye vraiment d'être là en observateur et en étant toujours à l'écoute de

tout ce qui se passe et ce qui se dit pour faire en sorte qu'ils soient bien dans leur travail mais aussi qu'ils soient bien dans leur vie.

A : Oui, c'est un ensemble, c'est un tout.

E : Maintenant, ce n'est pas notre mission de les accompagner dans leur vie.

A : Non, c'est ce que j'avais demandé. C'est quoi la limite, en fait ?

E : La limite, nous, c'est qu'on les accompagne à partir de 8h quand ils arrivent le matin jusqu'à 17h quand ils quittent le travail. En dehors de ça, on peut juste les orienter, les conseiller et les diriger vers le service d'accompagnement, éventuellement un hébergement s'ils cherchent un hébergement, ou d'autres services Nos Pilifs, puisqu'on a quasiment tous les services. Et puis pour certains qui sont en couple, qui ont éventuellement un enfant, il y a même une crèche, il y a moyen de les accompagner dans leur vie de tous les jours, en dehors de l'espace travail. Mais ici, ils savent que quand ils arrivent ici, ils viennent ici pour travailler. Donc on n'est pas un centre de jour qui les occupe, qui leur propose des activités. On est une entreprise, ils viennent bosser de 8 à 17 heures, ils reçoivent un salaire à la fin du mois. Il y a des règles, ça aussi ça fait partie de notre boulot, de mon boulot, c'est de faire en sorte que tout le monde respecte les mêmes règles, que ce soit équitable pour tout le monde. Donc, on ne peut pas se permettre ici d'accepter que quelqu'un arrive en retard régulièrement. Donc, il y a parfois aussi des rappels, des recadrages, parce que faire bosser 180 personnes, ça nécessite quand même le respect de certaines règles. Même si on n'est pas du genre autoritaire, mais parfois, il y a effectivement des mises au point qui doivent être faites. Oui, il faut quand même le respect de certaines règles, même si on n'est pas du genre autoritaire, mais parfois il y a effectivement des mises au point qu'il faut qu'il y ait de l'ordre quoi. Il n'y a rien à faire, il faut que ce soit équitable pour tout le monde, donc on ne peut pas tolérer certaines choses avec certains travailleurs et pas les tolérer avec d'autres, donc on essaie de faire en sorte que tout le monde respecte les règles de la ferme et qu'on puisse travailler comme ça de manière beaucoup plus sereine.

A : Super c'est bien complet en tout cas alors on en a déjà parlé du coup en fait l'accompagnement par les moniteurs mais en fait même indirectement via vous ou même les travailleurs entre eux, est-ce que pour vous il est nécessaire au bon fonctionnement de la ferme ?

E : Ah oui c'est fondamental c'est fondamental, c'est vraiment la base du fonctionnement d'une ETA.

A : Est-ce que ça a toujours été comme ça du coup à la ferme ?

E : Oui c'est fondamental. C'est vraiment la base du fonctionnement d'une ETA. Ce qui distingue une ETA d'une entreprise traditionnelle, c'est justement cet accompagnement. C'est cette capacité d'être toujours avec le travailleur, parce qu'il a besoin d'être assuré, il a besoin d'être formé, il a besoin d'être contrôlé aussi parce qu'il n'a pas toujours les bons gestes. Donc, chez nous, il y a un seuil de tolérance qui est quand même nettement plus élevé que dans une entreprise classique. Dans une entreprise classique, si on engage, je ne sais pas moi, un jardinier, si au bout de quelques semaines, l'entrepreneur se rend compte qu'il ne travaille pas bien, il ne va pas prendre toujours le temps que cette personne se forme. Parce qu'elle sait aussi qu'il peut y avoir un autre jardinier facilement.

A : Oui, et puis il ne peut pas se permettre probablement d'attendre que la qualité arrive.

E : Tout à fait. Donc il y a des exigences qui sont nettement plus élevées que chez nous. Donc chez nous, il y a réellement une volonté de prendre le temps de former les personnes. Après, ça ne veut pas dire que quand un travailleur est engagé chez nous, c'est à vie. C'est sûr que si au niveau de son comportement, il y a un problème, il est possible aussi qu'un jour on doive le licencier. C'est quand même assez rare. Et en termes de compétences, oui, il nous arrive, par exemple, de réaliser que finalement, un travailleur n'est pas à sa place là où on pensait qu'il le serait. Un jardinier par exemple, qui a rapidement des problèmes de dos, on va essayer nous justement de par le fait qu'on a un panel de différents métiers, de le réorienter et on ne va pas le licencier. Donc il y a vraiment une volonté de les accompagner jusqu'à l'âge de la pension. Après, on soulève aussi un autre problème, c'est le vieillissement. Certains travailleurs en situation de handicap, parfois vieillissent un peu plus vite que des personnes valides. Par exemple, on a un ou deux jardiniers trisomiques, on sait déjà qu'ils n'iront pas jusqu'à 65 ans en pleine forme. Donc il arrivera un moment où ils seront un peu plus fatigués, des douleurs un peu partout, et un travail physique qui sera un peu trop intense pour eux.

A : Et du coup, vous réadaptez le travail ?

E : Nous, notre volonté, c'est de faire en sorte qu'on ne le licencie pas juste parce qu'il ne convient plus, mais qu'on le réoriente au sein de la ferme vers une activité plus confortable pour lui. Donc c'est sûr que ça fait aussi partie de notre mission en termes d'encadrement. Il ne s'agit pas simplement de les encadrer au jour le jour dans le métier pour lequel ils ont été engagés, mais de les suivre et de voir dans quelle mesure, si à un moment donné, il faut évoluer vers autre chose, on le fasse. Ou adapter le travail. L'adaptation du travail, de l'outil, c'est quelque chose de très important. Donc nous, dans le boulot de tous les jours, c'est systématiquement de faire en sorte que le travailleur puisse être valorisé dans ce qu'il fait. On a par exemple, malheureusement il est décédé il y a quelques jours, mais on avait un travailleur à qui manquait un bras. Il était jardinier et il est évident qu'il ne pouvait pas utiliser tous les outils que les autres utilisent. Avec une seule main par exemple, on ne peut pas utiliser certains outils. Donc le boulot du moniteur dans ce cas-là, c'est chaque jour, en fonction du travail qui est proposé dans la journée, c'est de trouver quels sont les travaux et les outils qu'il pourra utiliser sans être dévalorisé parce que forcément ça peut être complexant, ça peut être...

A : Tout à fait et le moniteur a le temps de faire ça avec tous ses travailleurs ?

E : C'est la raison pour laquelle on reçoit des subsides.

A : Mais parce que ça me semble énorme comme travail.

E : Bien sûr mais alors déjà on adapte des outils à une personne comme celle-là donc il a ses propres outils souvent et puis le moniteur le connaît. Un des principes aussi c'est de faire en sorte que les travailleurs travaillent pratiquement toujours avec les mêmes moniteurs donc on ne va pas tous les jours leur proposer un nouveau moniteur puisqu'on a huit équipes en jardinage par exemple, mais c'est pareil dans les autres sections. Donc il y a une complicité qui s'installe, il y a une connaissance de l'autre aussi qui s'installe, une confiance, bien sûr un respect mutuel qui fait qu'un travailleur comme celui-là, il va travailler dans une équipe où tout le monde sait que ce handicap-là est quand même assez important dans le cadre de leur boulot et qu'il faut adapter les choses. Donc naturellement, on ne va pas leur confier des travaux qu'on sait qu'ils ne seront pas possibles pour eux et on va les diriger directement et ça se fait automatiquement à l'année dernière. Mais là on est clairement dans le cadre d'un handicap assez important mais maintenant voilà on a des handicaps mentaux par exemple les travailleurs qui n'ont pas une capacité intellectuelle pour pouvoir faire des travaux un petit peu plus qui nécessite de la réflexion et du raisonnement on va les cantonner dans des travaux qui nécessitent de la réflexion

et du raisonnement, on va les cantonner dans des travaux plus basiques. C'est pour ça qu'au sein d'une équipe, quelle qu'elle soit, dans quel que métier que ce soit, il y a toujours différents degrés de handicap pour qu'il y ait une complémentarité. Quand on arrive dans un jardin privé, il va d'office y avoir un boulot, un peu de chef d'orchestre du moniteur qui va essayer de voir en fonction des compétences de chacun, quel travail va pouvoir être fait par chacun.

A : Et vous constituez vos équipes en fonction du degré de handicap ?

E : Oui, on essaie toujours qu'il y ait de la complémentarité. On va éviter de faire une équipe d'élite avec que des travailleurs très autonomes, très compétents. Quasi élite quoi. Non, parce que dans un jardin, même si on a besoin par exemple d'un travailleur qui a des compétences pour tailler, et on aura aussi besoin derrière d'un travailleur qui a des compétences justes pour ramasser les branches, éventuellement les mettre dans un broyeur, et puis d'un travailleur qui va récupérer les branches broyées pour les épandre en surface au pied des plantes. Donc il y a différents degrés de compétences demandées qui fait qu'on a besoin évidemment de toutes les compétences. Et au bout du compte, quelque part, le travailleur qui était peut-être moins compétent au départ, il a quand même joué un rôle important. Tout à fait. Si ça n'avait pas été là, le chantier ne serait pas terminé. Et c'est comme ça qu'on essaie de construire nos équipes. Et ça, c'est vraiment le boulot de chef d'orchestre du moniteur, de faire en sorte de valoriser chaque travailleur en fonction des travaux qu'il est capable de faire. Ça ne sert à rien de lui dire, écoute, pour te valoriser, je vais te faire tailler la haie, s'il sait qu'il est capable de faire. Ça ne sert à rien de lui dire écoute pour te valoriser je vais te faire tailler la haie si c'est déjà qu'il ne pourra pas. Par contre son boulot c'est aussi d'essayer de le former. S'il pense qu'un travailleur qui n'a pas les compétences pour un travail donné a la capacité peut-être d'apprendre et de devenir plus compétent, il va aussi prendre le temps de le faire.

A : Et donc ça le valorise aussi quoi ? Et ça finit par le valoriser.

E : Tout à fait. C'est un des objectifs fondamentaux dans une équipe. Vous savez, au départ, la mission des ateliers protégés, donc il y a très longtemps, c'était d'accueillir des personnes en situation de handicap qui n'étaient pas prêtes pour postuler dans le circuit traditionnel, de les former pendant quelques temps, de les confronter au monde du travail pour qu'ensuite ils puissent quitter l'entreprise de l'atelier protégé et postuler dans le cadre du circuit classique.

A : Et ça a fonctionné ?

E : Ça a fonctionné, mais on s'est rendu compte que souvent, ça ne fonctionnait pas, pas longtemps, parce que directement là, ils sont confrontés à des relations de travail beaucoup plus abruptes, avec parfois même de la discrimination, des moqueries, et puis aussi une sélection, c'est-à-dire que s'ils ne bossaient pas comme ils devaient, ils étaient licenciés. Donc finalement, notre objectif de formation du travailleur et de préparation au monde classique, il a disparu dans la mesure où on s'est rendu compte que les travailleurs n'ont pas quitté notre entreprise. Ça ne les intéressait pas trop de se retrouver dans un monde de travail, avec des travailleurs valides, avec lesquels finalement, ils communiquaient moins bien et pour lesquels il y avait souvent des situations conflictuelles ou en tout cas d'inégalité. Il y avait clairement ce problème-là. Et donc finalement, maintenant, notre objectif, c'est de les maintenir au travail jusqu'à l'âge de la pension, c'est-à-dire de les accompagner dans leur parcours professionnel et de faire en sorte qu'ils soient valorisés par le travail même si en fin de vie professionnelle ils n'ont peut-être plus les mêmes capacités. Et bien même pour certains ça va être le contraire, ils auront pris de l'expérience et ils vont devenir de plus en plus autonomes. On a par exemple les travailleurs qui ont commencé à la ferme comme simples travailleurs et qui sont maintenant devenus chefs d'équipe. Évidemment ça n'est qu'une petite partie de nos travailleurs. Mais pour certains travailleurs, c'est vraiment une évolution qui est très gratifiante. Et donc ils ont en fait au fil du temps appris énormément de choses, on a pris le temps aussi de les former pour cela et ils sont devenus de plus en plus autonomes. Pour certains ils ont passé le permis de conduire et ils sont maintenant capables de partir avec une petite équipe, peut-être moins grande qu'avec un moniteur valide. Ils conduisent la camionnette, ils ont un contact avec le client, évidemment on ne les envoie pas chez des clients compliqués ou sur des chantiers compliqués, ils font des choses plus basiques, des entretiens souvent, mais ils sont capables de partir, d'accompagner, d'encadrer deux autres ou trois autres travailleurs, équipe quand même réduite, de lire un devis, de réaliser le travail qui est repris dans le devis, de voir avec le client si tout se passe bien et de revenir le soir. Et ça pour nous c'est vraiment quelque part très gratifiant aussi, même si pour eux c'est très gratifiant puisqu'ils seront mieux payés et puis ils ont une responsabilité. Pour eux c'est une évolution assez intéressante et pour nous c'est aussi quelque part la preuve qu'on peut les faire évoluer donc quand ils arrivent chez nous avec un degré d'autonomie et de compétence, nous notre mission ça va être pas seulement d'être au travail, ça va être de voir dans quelle mesure ils peuvent évoluer. Et donc, au bout de... Puisqu'en général, ils font toute leur carrière chez nous, au bout de plusieurs années de travail, ils vont évoluer, pour la plupart. C'est essentiel.

A : Vous avez beaucoup parlé de la valorisation. En fait, vous devancez beaucoup mes questions c'est super, ça montre qu'il y a vraiment un lien au final avec tout ce que vous dites j'ai l'impression que ça prend quand même du coup de la place à la ferme, le fait que le travailleur soit valorisé est-ce que vous avez du coup un peu des techniques de reconnaissance pour le travailleur, de la part du supérieur envers le travailleur, mais aussi des travailleurs entre eux ? Est-ce que ça a parti aussi un peu de votre façon de faire à la ferme, le fait de valoriser le travailleur ?

E : En fait, on essaye d'être à l'écoute. On essaye de vraiment, tout le temps, en permanence, d'évaluer le travail qui est fait par les travailleurs. Mais ça, ça se fait de manière intuitive au quotidien. Et donc, on essaye de tenir compte des retours des moniteurs, puisque les moniteurs sont les personnes qui sont en première ligne avec les travailleurs donc on essaie vraiment de pouvoir entendre ce qu'ils nous disent par rapport à tel ou tel travailleur parce que tout n'est pas toujours facile on peut avoir des conflits entre des travailleurs on peut avoir un travailleur qui ne se sont pas valorisés dans son équipe, ou qui ne se sont pas valorisés dans son travail, ou qui ne se sont pas entendus par rapport à ces demandes. Ce n'est pas simple. On a aussi parfois des travailleurs qui se surestiment un peu et qui reviennent vers nous en disant, moi je voudrais quand même qu'on me laisse faire ceci ou cela, mais il y a toujours des critères de compétence, des critères de sécurité, les critères de sécurité c'est fondamental, donc on ne peut pas toujours satisfaire leurs exigences. Donc il y a tout ce travail d'observation, d'analyse, et de reporting aussi, qui fait qu'on essaie de faire évoluer le travail de chacun en fonction de ce qui nous semble être le plus judicieux. Donc il y a effectivement une attention particulière par rapport à ça. Et c'est pour ça que beaucoup de nos travailleurs ne vont pas pendant toute leur carrière à la ferme faire le même boulot. Souvent il y a soit un changement d'équipe, soit un changement de section, en fonction de ce que l'on va observer.

A : Et généralement, ça se passe bien ?

E : Souvent, oui, ça se passe bien, parce que c'est dans l'intérêt du travailleur.

A : Oui, tout à fait.

E : Après, je ne dis pas qu'il n'y a pas, de temps en temps, un quac, un travailleur déçu, parce qu'il n'obtient pas ce qu'il voudrait, ou parce qu'il a un comportement qui lui semble lui normal et nous inacceptable

A : Tout à fait

E : De temps en temps ça peut se terminer par ça commence par des avertissements et après parfois exceptionnellement un licenciement ce n'est quand même pas très courant

A : Non j'imagine et c'est chouette pour personne au final.

E : Non, c'est chouette pour personne, mais maintenant, parfois, on doit prendre nos responsabilités. Moi, en 37 ans, j'ai quand même connu quelques cas de travailleurs violents, par exemple, par l'adolescence. S'il n'y avait pas d'évolution, on était obligé dans ce cas-là, dans l'intérêt général, de les licencier. Mais parfois ça se passe bien et ils comprennent qu'effectivement ils bossent dans une boîte où il y a des règles, du respect mutuel qui est exigé et donc s'il n'y a pas ce respect le respect ça fait vraiment partie des valeurs qui sont importantes pour nous s'il n'y a pas ce respect à tous les niveaux entre valides et non valides. Le respect c'est fondamental à ce moment-là on estime que dans l'intérêt de l'entreprise ou de l'équipe ou des valides qui finalement ne répondent pas à nos attentes en termes de mission bon c'est rare aussi parce qu'en général on essaie au niveau du recrutement de ne pas trop se tromper mais il y a parfois aussi des personnes qui n'évoluent pas forcément comme on aurait voulu ça arrive comme dans toute boîte c'est pas bisounours ici toute l'année.

A : Mais en gros, il y a quand même une ambiance qui fait qu'en gros, généralement, les gens restent assez longtemps. Ça, c'est chouette. Est-ce que du coup, le fait d'écouter vos travailleurs et qu'eux soient satisfaits, ...

E : Après, je ne dis pas que c'est toujours le cas et que c'est toujours idéal, mais c'est évident que, je pense, une des raisons pour lesquelles les travailleurs restent souvent à toute leur carrière chez nous, c'est la qualité de travail, de vie, d'accompagnement, d'échange entre eux aussi. Il y a une très bonne ambiance. Et il y a cette volonté pour nous d'une espèce de tolérance zéro par rapport à des comportements, je vous ai parlé de violence, mais en tout cas de non-respect de l'autre. Et donc, ils savent quand même qu'on a des exigences par rapport à ça. Et donc je pense que ça contribue aussi au fait que je pense que les travailleurs sont bien dans leur travail et finalement sont alors productifs. Oui ils sont productifs parce qu'à leur échelle bien sûr et ils ne sont pas tous productifs de la même façon. Ça fait aussi partie des spécificités d'une boîte comme la nôtre, c'est qu'on ne va pas exiger le même rendement, si je peux parler de rendement,

de chaque travailleur. On sait qu'en fonction du handicap de chacun, c'est pour ça que c'est important aussi d'apprendre à les connaître, en fonction des caractéristiques de chacun, on ne va pas exiger les mêmes choses. Donc dans une même équipe, je vous disais qu'il y avait différents types de handicap et d'autonomie, on va plus exiger, enfin exiger c'est un grand mot, on va plus attendre d'un travailleur que l'on sait être capable de beaucoup plus de choses, de plus de rapidité dans le travail, de plus de précision dans le travail, qu'un travailleur qui sera beaucoup plus fortement handicapé, et pour qui on ne va pas exiger les mêmes choses. Et ça, c'est aussi un travail qui n'est pas facile pour le moniteur, c'est de faire comprendre aux travailleurs les plus aptes qu'ils vont devoir probablement produire beaucoup plus de travail qu'un travailleur plus faible. Parce que physiquement ou mentalement, il ne pourra pas faire la même chose. Et pour autant, il est utile quand même dans l'équipe, on en a parlé tout à l'heure. Donc ça c'est aussi un travail qui n'est pas simple. On a parfois effectivement des travailleurs qui viennent se plaindre d'un autre travailleur, vous voyez mais ça c'est...

A : Mais comme dans une entreprise traditionnelle aussi.

E : Oui, on doit faire en sorte que tout le monde se sente valorisé et donc la motivation elle vient aussi de la valorisation.

A : Tout à fait, c'est super important.

E : Bien sûr. C'est pour ça que je vous disais que quand on engage un jardinier par exemple on n'engage pas que pour ses compétences de jardinier

A : Non mais c'est ce que Monsieur X m'avait dit que le travail ici était adapté à la personne tandis que dans les entreprises traditionnelles c'est plus la personne qui va devoir s'adapter au travail et du coup c'est la grosse différence, c'est plus la personne qui va devoir s'adapter au travail. Mais ça fonctionne aussi, au final.

E : Oui, bien sûr. Et c'est la raison pour laquelle, et ça, ça ne se fera jamais dans une entreprise traditionnelle, on va parfois, moi ça m'est arrivé d'engager des personnes qui sont censées jardiner, par exemple, qui n'étaient pas jardiniers. Parce qu'on a senti chez cette personne un esprit d'ouverture, une motivation à travailler avec des personnes en situation de handicap. Et on s'est dit, mais ça c'est trop précieux pour nous. Et ok, il n'est pas jardinier, mais il a l'air de se débrouiller. Et on pense qu'on peut miser sur une personne comme ça, sur une formation

forcément puisqu'on va devoir lui apprendre le métier jardinier et parfois ça donne un excellent jardinier après un an ou deux. C'est plus facile de former sur le métier de jardinier que sur la sensibilité, l'ouverture au travail avec les personnes handicapées. Parce qu'on pense quand même qu'une compétence technique, elle s'acquiert si la personne est en vie. La sensibilité, l'empathie, la capacité d'accompagner et d'écouter, ce n'est pas forcément quelque chose qu'on apprend. Il faut l'avoir, il faut l'avoir en soi.

A : Oui, tout à fait.

E : Exactement, vous avez mis le doigt sur quelque chose de fondamental, c'est que nous, on n'est pas forcément toujours focalisé sur les compétences professionnelles. C'est chouette aussi je trouve parce que c'est rare ouais bah oui mais pour nous c'est fondamental dans le fonctionnement sinon ça part dans tous les sens et avec une mission qui c'est fondamental dans le fonctionnement. Sinon, ça part dans tous les sens. Et on se retrouve avec une mission qui n'est que partiellement remplie. Ça ne sert à rien d'avoir des très bons jardiniers ou des très bons moniteurs qui savent tout faire, si ça ne fonctionne pas au niveau de l'encadrement.

A : Non, c'est sûr.

E : C'est plutôt un échec pour nous. Et ça nous est arrivé de nous séparer de certains moniteurs pour qui on estimait que la mission sociale n'était plus là.

A : Mais c'est bien aussi de passer par là pour les recrutements futurs. Vous savez, c'est comme si vous aviez une grille de savoir si la personne remplit le poste ou pas.

E : Oui, bien sûr. Après, on se trompe parfois. C'est normal. Tout ne peut pas être parfait.

A : Non, c'est difficile de trouver la bonne personne.

E : On va voir la personne, on reçoit un CV, puis on a une interview, éventuellement un ou deux jours d'essai. Mais la personne peut nous cacher aussi.

A : Ah oui, c'est sûr.

E : Donc, parfois, ce n'est qu'après quelques mois qu'on réalise qu'il y a un petit souci. Mais bon, en général ça se passe bien, on n'a pas trop de soucis.

A : l'entretien va toucher à sa fin, ça fait déjà quand même 45 minutes.

Entretien n°4 : Jade

A : Bon, voilà, on va commencer. Est-ce que tu peux juste te présenter tout simplement, décrire ta fonction, depuis quand t'es ici à la ferme ?

J : D'accord. Donc mon prénom c'est Jade. Donc ça fait, ça va faire 15 ans que je bosse à la ferme. Oui, déjà. Donc je suis arrivée ici juste après mes études. J'avais fait des études d'abord en communication, puis après en multimédia. On apprenait à faire des sites internet à l'époque où il n'y avait pas de smartphone donc c'était des sites c'était un autre monde et je suis arrivée ici par hasard parce que j'avais un job étudiant je bossais dans une boulangerie comme étudiante et il cherchait une monitrice pour accompagner les boulangers de l'épicerie parce qu'à l'époque il n'y avait pas de moniteur ou de monitrice en boulangerie il n'y avait qu'une responsable de secteur qui s'occupait du magasin. Le magasin était plus petit c'était pas autant développé quoi donc j'arrivais ici j'avais 24 ans juste après mes études je restais trois ans à l'épicerie boulangerie puis après il y a un poste qui s'est libéré de responsable de la ferme d'animation ok et je les eus voilà parce que je m'ennuie un petit peu toi l'épicerie vendent des légumes et faire du pain oui et surtout ça n'avait rien à voir avec tes études du coup voilà ça va pas grand-chose à voir mais en tout cas c'est plus chouette maintenant c'est à dire que, il n'y avait pas beaucoup de possibilités de faire d'autres choses que de faire de la boulangerie, de l'épicerie. Et donc, je ne connaissais pas du tout, du tout, du tout le milieu des ETA. Je suis arrivée ici par hasard parce que j'avais une copine qui bossait ici, qui m'avait fait faire un bénévolat ici.

A : Ah, c'est vrai, c'est marrant. Donc, vraiment, rien à voir.

J : Je m'étais destinée à bosser effectivement dans la communication ou le journalisme.

A : Et pas de regrets du coup vis-à-vis de ça ?

J : Pas de regrets. C'est chouette.

A : Comme quoi des fois ça nous tombe dessus.

J : Ouais, c'était vraiment juste un parcours, c'est un pur hasard quoi, vraiment. D'ailleurs j'avais aucune sensibilité ou aucune connaissance du milieu du handicap, vraiment rien quoi, dans ma famille ou dans mes proches, il n'y a personne qui est renseignée sur le handicap donc, ça reste un truc vraiment, toi qui est arrivé comme ça, du coup quand je suis arrivée, je trouvais ça super drôle, enfin super bizarre comme concept. Je me souviens qu'on essayait toi de deviner qui était les valides, les moins valides, tu vois. Bon après, avec les années, on a aussi commencé à changer notre vocabulaire, enfin, je pense comme concept. Je me souviens qu'on essayait de deviner qui était les valides et les moins valides. Après, avec les années, on a aussi commencé à changer notre vocabulaire, parce qu'avant on disait « personne porteuse de handicap » et maintenant on dit « en situation de handicap ». Ça fait quand même 15 ans que j'ai eu le temps d'appréhender la fonction et l'ETA. Après trois ans de boulangerie, je suis passée responsable de la forme d'animation, ce qui était un chouette cadeau de la part de la direction, parce que je n'avais aucune formation, ni en pédagogie.

A : Et donc proposé du coup ?

J : J'ai demandé.

A : Ok, mais ils ont accepté.

J : Je voulais rester à la ferme, je savais que je n'avais pas les bonnes compétences, mais je me dis, moi je connais l'endroit. Donc j'ai au moins cette compétence-là, c'est que je connais l'endroit et que je suis à l'aise avec les travailleurs et les travailleuses donc voilà donc ils m'ont laissé ce poste là ça a été un petit peu complexe les premières années parce qu'il n'y avait pas un sentiment de je ne suis pas légitime donc je n'avais pas les prérequis mais là ça va après 10 ans.

A : C'est cool oui j'imagine et du coup ça consiste en quoi exactement ce que tu fais ?

J : Donc l'idée c'est d'accueillir des enfants en visite scolaire et extra-scolaire avec des stages pendant les congés et pour des activités type anniversaire à la fin ok donc il y a quand même des activités qui sont plus commerciales que d'autres par exemple les anniversaires mais on est

subventionnés par bosser l'environnement pour faire de l'éducation relative à l'environnement ok et nous on rajoute à ça ce que d'autres d'animation n'ont pas ce qu'on fait partie de toute une fédération il y a plein de fermes d'animation en Belgique à ça on rajoute le fait que nos animateurs et animatrices sont des personnes en situation de handicap ok cool enfin et au moins valide du coup c'est un super chouette projet qui en fait change tout le temps, parce qu'on change des fois d'animateur ou d'animatrice, on a à chaque fois créé des nouvelles thématiques d'animation. Donc là, on n'a pas le temps de s'ennuyer, de se dire, ça fait dix ans que je fais la même chose.

A : Et du coup, un atelier, c'est quoi le déroulement d'un atelier ?

J : Alors ça va dépendre du type d'atelier qu'on donne donc si c'est une école on va accueillir par exemple entre 40 et 50 enfants sur une journée qu'on divise en quatre groupes d'une dizaine d'enfants et chaque groupe d'une dizaine d'enfants c'est maternel et primaire souvent au-delà de ça on commence à voir toi des limites nous a animé correctement. Donc, chaque groupe de dix enfants est animé par un travailleur ou une travailleuse de la ferme d'animation. Donc, j'ai six animateurs, animatrices. Et le groupe doit être aussi accompagné d'un instinct de l'école. À savoir que nos travailleurs ou travailleuses sont capables de donner une animation que ce soit en lien avec les animaux de la ferme ou avec la cuisine du potager, mais pas de faire les deux, pas de donner une animation que ce soit en lien avec les animaux de la ferme ou avec la cuisine du potager mais pas de faire les deux pas de donner une animation en plus de veiller à la sécurité du groupe ou à la discipline enfin en fait que le groupe se comporte de manière les enfants.

A : J'ai été chef scout pendant cinq ans je connais bien si jamais parfois.

J : Donc voilà et puis quand ce sont des stages alors là on prend les enfants une semaine et là on engage des étudiantes jeudi étudiante expressément parce que c'est principalement des meufs ok mais parfois il y a un garçon qui se perd qui accompagne nos travailleurs et nos travailleuses alors du coup pendant la semaine de stage et donc on travaille toujours en binôme en fait si tu veux, l'idée c'est vraiment le travailleur ou la travailleuse de la forme d'animation c'est le mettre dans un environnement où il sait qu'il a sa béquille, que ce soit l'instit, que ce soit le moniteur ou la monitrice ou que ce soit l'étudiante qu'on a engagée, de pouvoir lui donner la capacité de donner son animation de manière professionnelle en fait, simplement, mais qu'il ne soit pas perturbé par... Tu vois, si un enfant commence à faire chier, tout seul, c'est difficile de gérer un groupe déjà quand t'es validé que t'as une formation pour en sachant que nos travailleurs et

travailleuses ils n'ont pas de formation pour parce qu'il n'y a pas de formation prévue pour nos personnes donc c'est nous qui les formons.

A : Oui c'est ça j'allais dire au sein de la ferme.

J : Ouais ils apprennent quoi d'office on les forme après on les forme genre on n'est pas formateur non plus quoi non c'est sûr, enfin j'imagine que c'est une transmission un peu... Je crois qu'on fait ce qu'il faut et que...

A : Oui voilà, un peu intuitif quoi.

J : Donc c'est qu'on fait bien ce qu'on propose mais... Ouais c'est difficile de trouver par exemple des formations pour nos travailleurs et nos travailleuses. Il y en a un petit peu mais... Enfin voilà, et alors les anniversaires c'est un peu le même concept. C'est soit un moniteur valide... Tu connais les termes de moniteur et monitrice ?

A : Oui, Eric m'a expliqué...

J : Soit c'est un moniteur et une monitrice avec un travailleur et une travailleuse qui animent un groupe de dix enfants qui viendraient peut-être à la ferme. Ça, c'est intéressant pour nous parce que financièrement, c'est l'activité entre guillemets la plus rentable.

A : Ah c'est vrai ?

J : Ouais.

A : Et ça fonctionne bien du coup j'imagine ?

J : Là tu sens quand même qu'il y a un peu une petite crise financière, ça fonctionne un peu moins. C'est quand même 250 balles l'anniversaire, après il y a plein de parents qui le payent volontiers, mais de nouveau c'est une activité hyper discriminante parce que tu n'as que le même type d'enfant tout le temps.

A : C'est vrai que c'est dommage. Et tout ce qui est école spécialisée et tout ?

J : Alors, on en accueille aussi. Et là, c'est le plus petit groupe, ce n'est pas 45 enfants, c'est le petit de classe. Et alors, pendant les stages, on fait aussi de l'inclusion avec des enfants qui sont en situation de handicap, dans la limite de nos possibilités. A savoir que notre local n'est pas hyper adapté, on n'a pas d'espace de change, on n'a pas les personnes compétentes pour changer, pour nourrir, pour sonder. Donc tant qu'on peut, avec l'aide des parents ou d'autres professionnels, on le fait. D'ailleurs on a une collaboration aussi avec l'école Nos Pilifs, donc il y a les argots et les éduques de l'école Nos Pilifs qui viennent avec des enfants autistes.

A : Moi je ne savais pas qu'il y avait une école.

J : Une école d'enfants et une école d'ados.

A : Ah c'est cool. Donc pour les enfants autistes uniquement par contre.

J : Ok. Voilà, donc voilà, on a cette petite collaboration là, histoire de pouvoir proposer des stages. Mais on a les limites de nos travailleurs aussi quoi.

A : Oui, non c'est sûr.

J : Par exemple, à la ferme, si tu prends un enfant qui a une tendance à s'enfuir parce que quand il fait des crises avec le bruit, il part pour la mer parce qu'il y a des animaux, il y a des points maillots, il n'y a pas de clôture. Donc voilà, on doit faire quand même attention à tout ça.

A : C'est vrai que ça doit quand même être...

J : Oui, c'est sport. Bon, après, comme tu dis, les journées sont toujours différentes, donc voilà, pas le temps de s'ennuyer, mais ça doit quand même... Parce que tu bosses avec des personnes qui sont, tu vois, tout le temps, enfin pas tout le temps, mais parfois imprévisibles, il y a des animaux, il y a toujours un truc différent. Des plaques de verglas, aussi.

A : Tu travailles directement avec les personnes en situation de handicap. Comment est-ce que ça se passe au niveau de l'accompagnement ? Par quels moyens tu travailles directement avec elles ou pas ?

J : Alors moi je ne suis pas monitrice, je suis plus monitrice sur responsable de section.

A : Mais j'imagine que tu formes tes moniteurs et monitrices ?

J : Oui, et nous on a décidé d'avoir une section hyper horizontale. Donc du coup c'est sûr que moi j'ai une casquette d'administratives et de demandes de subventions, de gestion des horaires, tout l'administratif que mes deux collègues Philippe et Ulysse ne prennent pas en charge. Néanmoins comme on est tous à quatre cinquièmes, il y a plein de jours où je suis toute seule avec mon équipe qu'aujourd'hui, donc nous on n'est pas très attaché à cette hiérarchie dans l'équipe. Donc oui, je travaille plein de fois avec mon équipe. Oui, c'est ça. C'est juste qu'eux ont plus l'habitude que moi de leur tâche. Donc c'est plutôt eux qui vont montrer comment faire, même en rentrant en année. Parce que, par exemple, si je dois aller m'occuper, je prends moi des chevaux avec Abdel. Abdel, il s'occupe des chevaux tous les jours. Moi, je me m'occupe une fois tous les six mois. Donc c'est toujours Abdel qui va être, tu vois, à ce moment-là.

A : Donc il y a vraiment, en fait, un échange des deux côtés au final.

J : Ouais, et je pense que c'est le mieux aussi. Si t'arrives en tant que chef alors que t'es pas légitime et que tu n'as pas les connaissances, ça marche pas du tout. C'est moi qui vais décider comment ça se passe, ça ne marche pas.

A : Ouais non, c'est sûr.

J : Donc on est plus dans un travail de collaboration. Après, j'ai ce rôle de celle qui donne les congés, qui fait les remarques. Donc, on est plus dans un travail de collaboration.

A : Oui, ben oui, d'office.

J : C'est un peu un boulot, en fait, maternant. Des fois, je dis que c'est comme s'il y avait une charge mentale permanente. Et eux, du coup, tout ce qui est plaintes, etc., ou recommandations, c'est, oui, le bureau des plaintes. Ouais, c'est-à-dire que mon bureau, il est ouvert toute la journée, et je pense que c'est rare que j'arrive à finir un truc en une journée

A : Ah oui quand même mais c'est ce que la RH me disait aussi qu'elle avait genre 30-40 visites par jour même de tout quoi autant des trucs par exemple je ne sais pas sur le salaire que sa facture d'eau

J : Moi je dis-moi c'est un peu moins fort parce que je ne gère pas autant de personnes que la RH mais en tout cas mon équipe, ils vont passer pour juste faire coucou, juste pour dire il y a l'eau qui coule, et je suis là oui je sais, et puis le midi après il revient, il y a l'eau qui coule, je suis là oui Yves tu me l'as déjà dit, et puis après je vais voir avec lui l'eau qui coule et puis en fait il revient encore pour dire que c'est bon. Donc il y a des trucs mais voilà. Donc c'est difficile de faire un... Tu vois, quand tu dois faire ton... Je ne sais pas moi. Là j'essaie de terminer mon rapport d'activité, ça me prend mille ans alors que ça m'est déjà arrivé de faire du télétravail et tu vois, je suis là mais comment je fais pour toi ? Genre tout faire en deux heures, il faut plus que deux jours ici pour faire un truc. Bah avec interruption oui, c'est normal. C'est assez rock'n'roll, mais chez moi j'aime bien.

A : C'est cool. Et du coup, en fait, cet accompagnement, est-ce que pour toi il est nécessaire ici à la ferme Nos Pilifs ou pas forcément ?

J : Si, il est nécessaire. On n'a pas l'occasion de le faire tout le temps, cet accompagnement. Parce que comme je disais, je prends l'exemple que de mon équipe. Entre les tâches administratives, le fait que tout le monde a un 4-5ème, qu'on a des congés, qu'on a des maladies. On est tout le temps dans le quotidien, donc on est tout le temps plus dans l'accompagnement. Après, nous, on a formé nos personnes à être assez autonomes, puisque déjà, ils sont censés être animateurs et animatrices. Donc c'est déjà un métier qui demande un peu plus d'autonomie que d'autres types de boulot à la ferme je pense après je ne vais pas me mêler de ce que mes collègues font mais j'ai l'impression que c'est déjà toi la demande est déjà quand même énorme de s'occuper d'un groupe d'enfants donc on a des collègues globalement autonomes donc ça veut dire que si je demande toi qu'une tâche soit faite je suis sûr qu'elle peut être faite très très bien puisqu'elle est faite en plus depuis longtemps. Par contre, je sais que si je ne vérifie pas la tâche, il est fort possible que ce soit fait, ou genre, c'est bon, je l'ai plus ou moins fait. Là, j'ai demandé de mes collègues de préparer du matos pour l'activité anniversaire de demain, donc le samedi est des anniversaires à la ferme. Et l'animateur qui vient bosser demain ne bosse pas aujourd'hui. Donc sa collègue est allée préparer tout le matériel d'animation, je suis sûre que si je ne le vérifie pas, il me le dira la semaine prochaine. En fait, il manque une sainte. Donc l'accompagnement est nécessaire, mais nécessaire parce que soit, tu vois, des fois, genre c'est vendredi, la collègue avec qui je bosse est peut-être contente de finir la semaine. Et ce n'est pas une question d'être valide ou moins valide.

A : Ah oui, non. Ben non, ça clairement pas.

J : C'est une question de... Ouais, vendredi, j'ai envie d'en passer un mois. Donc voilà. Et ça va dépendre vraiment de la personne. Toi, l'accompagnement va être parfois nécessaire pour certaines personnes parce que sinon, il y a des troubles de mémoire et puis il y a d'autres personnes qui sont hyper autonomes et l'accompagnement c'est juste soit pour rassurer la personne. Oui c'est ça en fait l'accompagnement prend plein de formes donc au final... Donc ça va vraiment dépendre de la personne avec qui je bosse. Je crois que pour chaque personne différente avec qui je travaille l'accompagnement est différent. Et ça c'est un truc que je pense qu'on peut se permettre de faire une fois qu'on connaît vraiment bien les personnes. Et ça marcherait aussi avec des personnes valides.

A : C'est ça donc en fait même tu parlais de la formation tout à l'heure, tu as beau former les personnes mais au final tu t'adaptes tellement à chaque type de personnalité que je ne sais même pas si ça sert vraiment à quelque chose d'être formée.

J : Je ne sais pas trop, en tout cas ici pour être moniteur, je ne sais pas s'il y a une formation qui pourrait toi te permettre à devenir un bon encadrant, un bon accompagnant ou accompagnante, mais moi je sais que par exemple Abdel avec qui je bosse depuis dix ans, bah avec lui, toi par exemple, j'ai besoin tu vois d'être, de mettre à son langage à lui, donc il a un langage un peu vulgaire, bah je sais que si j'élève la voix et que je parle vulgairement avec lui, ça va le faire marrer. Alors que si je fais ça avec un autre collègue, je ne vais pas du tout y aller. Donc ça dépend. Val, par exemple, avec qui je bosse, elle adore faire des blagues un peu piquantes. Du coup, si ça ne va pas, il faut que je regarde. Puis il y a d'autres personnes qui sont hyper anxieuses, donc elles vont avoir besoin de vraiment beaucoup de douceur et surtout pas de trucs qu'elles pourraient prendre comme un reproche, qui ne seraient pas un reproche, mais qui seraient perçus comme un reproche. Donc je pense qu'avec le temps, tu t'adaptes en fait vraiment au personnel avec qui tu bosses. C'est une forme de manipulation, mais gentille.

A : Manipulation inconsciente.

J : Tu vois comment fonctionne la personne et du coup moi c'est l'impression que j'ai tu fonctionnes toi comme la personne a besoin que tu fais ça après, c'est pas malveillant mais oui c'est juste c'est de l'adaptation quoi mais du coup je pense qu'il y a pas de recettes spéciales

A : Non non c'est sûr alors. Alors, du coup, ça, on a déjà parlé. On va plus parler du coup un peu de la reconnaissance maintenant. Est-ce que toi, du coup, en tant que coordinatrice, entre guillemets, tu accordes des formes de reconnaissance autant à tes moniteurs, monitrices ? Tous les jours ?

J : Ce n'est pas le cas pour tout le monde. Du coup, c'est très dur. Moi, je fais des choses, c'est un peu chrétien, je ne suis pas chrétienne, mais de faire aux autres ce que tu aimerais qu'on te fasse, dire merci déjà tous les jours. Tous les matins, on commence par une réunion où je demande...

A : Ah c'est bien ça, tous les matins ?

J : Tous les matins, on a réunion pour savoir comment tout le monde va. La météo du jour. Et si quelqu'un a envie de dire quelque chose, toi ce matin il voulait nous dire ce qu'il avait fait à manger hier soir. Ouais après je crois qu'on est vus un peu comme les hippies. Mais en tout cas, je pense, sans me tromper, que notre équipe, elle est quand même pas mal épanouie. Et de laisser, toi, ce petit moment de parole le matin. Et en fait, pendant ce moment de parole, on permet aussi à chacun et chacune de choisir la tâche qu'il a envie d'effectuer.

A : Et ça se passe toujours bien, ça ?

J : Parfois, on est obligé d'imposer s'il y a trop de malades. Mais sinon, ça se passe toujours bien, parce qu'on va avoir quatre animations différentes à faire. J'ai cinq animateurs de dispo ou animatrices. S'il y en a un qui n'a pas envie d'animer, et que ça n'ennuie pas les autres, oui. Maintenant, si je n'ai que trois animateurs de dispo, et qu'en fait, j'ai quatre groupes, je vais imposer. Mais ça, je pense qu'ils le savent on a rarement des engueulades ou des mots plus hauts on n'est pas trop dans ce type de management et tous les jours quand on s'en va on se dit merci en tout cas je dis merci à mes collègues et aux travailleurs et travailleuses

A : Et entre travailleurs tu ressens aussi qu'il n'y a pas cette culture de reconnaissance ?

J : Non, non. En fait, des fois, c'est horrible, mais j'ai l'impression de bosser plus dans une école que dans une entreprise. Parce que les personnes avec qui je bosse ont tendance à se chamailler comme dans une école. Comme si j'étais un peu avec des ados

A : Bah oui oui d'office en soit dans une entreprise traditionnelle aussi.

J : Oui mais du coup non franchement c'est quelque chose de normal après c'est juste une forme différente mais... Mais ils se bichent entre eux, je les entends tu vois. Il fait trop de malin lui. Mais après souvent ce qu'on essaie de faire c'est qu'il arrive à communiquer. Tu vois comment il y en a un qui vient se plaindre d'un tel, nanana, je dis pourquoi tu le dis pas à lui quand on est dans le monde du travail, en fait c'est ok de se dire les choses, toi si on les dit, en jeu, donc voilà, mais non, globalement, ils sont peut-être, ils se détestent et en même temps ils sont tellement tous et toutes différents. En fait c'est un peu comme... déjà en fait c'est terrible mais en fait on fait de l'inclusion mais on n'est pas inclusif à 100% puisqu'en fait nous on se voit entre valides et on se voit entre moins valides. Donc déjà on n'est pas méga inclusif mais c'est vrai que nous on va être certains collègues à se voir en dehors.

A : Mais pas tous les collègues non plus non ?

J : Oui c'est aussi une question d'affinité.

A : Tout à fait.

J : Et puis, ils n'ont pas tous et toutes les mêmes niveaux de vie ou de difficultés par rapport aux choses classiques. Mais sinon, ils ont une vie sociale un peu comme la nôtre. Je ne suis pas sûre qu'ils aillent partout, mais ils partent en vacances, ils vont rester au... Voilà. Je suis en train de réfléchir, c'est un truc spécifique.

A : Tu penses du coup, les pratiques de reconnaissance, un bête merci, la météo du jour, ça augmente à long terme la rentabilité de l'entreprise. Tu penses que c'est nécessaire, premièrement, au bien-être des travailleurs, et du coup, ça impacte la motivation, et donc...

J : Je pense que ce n'est pas le seul facteur. Je pense que c'est bien, parce que du coup, ils sont, tu vois, genre valorisés dans leur tâche quotidienne. Mais je pense qu'il y a d'autres facteurs qui défavorisent, tu vois, la rentabilité de l'entreprise

A : Par exemple quoi ?

J : Chez nous on a beaucoup de turnover au niveau de l'encadrement donc moi dans ma section, ça fait 10 ans que je bosse dans cette section avec Philippe donc on est en binôme, on est censé être un trinôme depuis toujours et la troisième personne ne fait que changer.

A : Ah ! Et on sait pourquoi ?

J : La première avec qui j'ai bossé parce qu'elle avait deux projets professionnels après. Un parce qu'il n'avait pas compris, je pense, le concept de l'entreprise et qu'il mangeait dans sa voiture tous les midis parce qu'il n'aimait pas les personnes handicapées. Et qu'il mettait des couronnes roses aux filles et des couronnes bleues aux garçons parce qu'ils n'allaient pas du tout. Et puis on a eu un collègue qui était hyper utopiste et qui du coup avait du mal à concilier social et entreprise. Donc il avait l'impression qu'il y avait une espèce de... Tu vois que ça n'allait pas entre ce qu'on vend comme rêve, mais que l'économie et le social ça ne marchait pas pour lui, tu vois donc. Qu'il y avait toi ce côté genre ok on fait de l'inclusion mais en même temps on presse les gens à travailler parce que s'il n'y a pas de rentabilité en fait il n'y a pas de salaire. Bah oui, il n'y a plus de projet social aussi. Tout à fait mais il y a des gens pour qui c'est compliqué parce qu'ils sont plus dans une utopie. Tu vois ils pensent, que la Ferme Nos Pilifs c'est un truc un peu magique. Un peu le pays des bisounours, c'est en fait la réalité de la vie. Oui, on a eu deux collègues avec qui ça n'a pas trop bien marché, mais après avec qui ça se passe super bien. Et du coup, on n'arrive jamais à développer des choses sur le long terme avec Philippe parce qu'on change de collègues.

A : Oui, il faut tout le temps se réadapter.

J : Donc voilà, le temps d'apprendre à quelqu'un, à se sentir bien dans l'équipe, quel est son métier, parce que c'est difficile. Le poste qui m'a du mal à pérenniser, c'est le moniteur en animation ou monitrice. C'est-à-dire que c'est la personne qui accompagne nos travailleurs et nos travailleuses à pouvoir donner des animations de qualité et de temps en temps, il faut refaire des nouvelles animations. Donc c'est un vrai travail. Quand tu n'es pas dans ton quotidien tous les jours à les accompagner, ben quand y'a pas d'école comme maintenant c'est l'hiver, ben cette personne peut par exemple, tu vois, genre se mettre à dire tiens, on veut développer ce truc et puis toi créer les outils et puis après apprendre les outils aux travailleurs et aux travailleuses. Donc c'est un truc qu'on n'arrive pas à faire depuis longtemps. Donc déjà je pense que c'est assez mal la rentabilité de notre projet. Je parle vraiment que de la forme d'animation.

A : Oui, oui. Je n'ai pas de connaissances.

J : Non, pas de soucis. Il y a ça, parce que du coup, j'ai l'impression qu'on est tout le temps que deux et pas trois.

A : Ouais. Et là, vous avez une troisième personne ou pas ?

J : Ouais. Qui là, pour le moment, est en train de faire un remplacement dans le secteur de la menuiserie depuis un mois et demi.

A : Donc il n'est pas avec nous.

J : Non, ok. Parce qu'il y avait un manque au niveau de la menuiserie et que cette personne est aussi menuisière. Donc on s'est dit, on doit aider notre collègue. C'est l'hiver chez nous, on n'a pas beaucoup de travail, mais en même temps, pendant ce temps-là, on aurait pu projeter des nouvelles choses.

A : Oui, évidemment.

J : Parce qu'on est toujours dans l'urgence. Donc ça, je pense que le fait d'être toujours dans l'urgence, ça ruine un peu la rentabilité sur le long terme. Et pour répondre à ta question sur la valorisation, je pense que si les autres facteurs sont bien remplis, donc un bon encadrement, ce qui nous manque, plus la valorisation, je pense que c'est meilleur pour la rentabilité de l'entreprise. Et ça, je veux dire que c'est pareil pour nous les personnes plus valides parce qu'au niveau du management qu'on a au-dessus de nous donc le comité de direction, moi si je ne suis pas valorisée ça ne me donne pas envie de le faire donc je pense que si c'est pour ça que tu vois je fais ça avec mon équipe parce que je me dis que si moi j'ai besoin de ça.

A : et toi tu crois que tu le reçois assez ou pas ? Qu'est ce qui te manque en fait ?

J : Bah là maintenant ça va un peu mieux mais de la reconnaissance, juste quand on te donne un nouveau projet à mener à bien que tu le fais alors que t'as pas de moyen je te fais un petit merci genre c'est super. L'année passée ils m'ont donné un projet à développer que je développais sans personne supplémentaire. Et qui a quand même rapporté quelques dizaines de

milliers d'euros. Et j'aurais juste trouvé ça chouette de dire, ah tiens, cette activité qui n'existait pas, en fait, tu as pu la développer sans personne de plus, c'est super.

A : Ah oui, ça, tu n'as pas eu du coup. Et tu n'as pas osé le dire ?

J : Parfois, je le verbalise. Mais ce n'est pas trop la culture de l'entreprise ici.

A : D'accord, je vois.

J : Mais après voilà, il y a d'autres trucs dans cette entreprise qui fait que j'y reste, tu vois, ça c'est un truc qui me manque, mais il y a plein de trucs où je trouve que c'est en fait hyper chouette de bosser ici.

A : Oui j'imagine, sinon ça ne ferait pas quinze ans.

J : Non, je disais ça à mes collègues des autres, il y a d'autres ASBL et PILIF, on se retrouve de temps en temps pour des apéros ou pour des festivités, j'adore faire partie de ce truc. Donc j'y trouve aussi beaucoup de choses, mais c'est sûr que la direction n'est pas dans un management...

A : Oui, après, du coup, j'ai pu rencontrer Bertrand et Éric, c'est aussi une autre génération, qui sont beaucoup moins... ça n'existait pas.

J : Non, et puis c'est aussi une génération qui n'essaie pas de changer.

A : Aussi.

J : Mais bon voilà. C'est sûr. Et puis, il y a quand même, c'est sûr qu'il y a un gap de génération. Après, je pense que c'est un propos qui sera plus porté par les femmes de moins de 40 ans et d'entreprise.

A : Ah oui ?

J : On n'est pas toujours d'accord sur les manières de manager.

A : Non, après, vous êtes beaucoup ici. Donc, trouver une seule forme de management qui convient à tout le monde, ça me semble un peu...

J : Non, c'est pour ça qu'on a notre structure en petite cellule.

A : Ouais, c'est bien.

J : Après moi j'ai une nouvelle manageuse depuis deux ans, qui fait partie du comité de direction qui s'appelle Françoise, mais qui est directrice financière, donc qui n'a absolument rien à voir avec notre activité.

A : C'est votre manager ?

J : Parce qu'en fait, nous, la direction estime qu'on est un trop petit pôle financièrement, parce qu'on n'a pas une grosse activité, comme les chantiers, qui pourraient être représentés par nous-mêmes en comité de direction. Donc ils ont mis une tierce personne, mais qui n'est pas manageuse. Françoise elle est directrice financière donc elle son rôle c'est de parler de la finance.

A : Et elle prend du coup votre petit projet.

J : Donc c'est elle qui nous défend et qui nous représente en même temps comme elle ne bosse pas avec nous. Il n'y a aucune représentativité quoi. Mais voilà après ça ne nous ennuie pas plus que ça et c'est vrai qu'elle est du genre, elle par contre tu vois féliciter quand c'est bien. Donc du coup c'est hyper agréable d'avoir quelqu'un. Parce que je lui rapporte ce qu'on fait, après elle n'a pas de connaissance de ce qu'on fait, mais en tout cas elle est félicitante donc ce n'est pas désagréable.

A : Ok chouette, ça c'est bien. Et tu parlais de l'encadrement que du coup c'était un peu pauvre, qu'est-ce qu'il faudrait améliorer du coup, selon toi ? Qu'est-ce qui devrait changer du coup en fait ?

J : Je pense que la communication et la valorisation par justement les managers de pôle ferait que l'encadrement serait peut-être en fait que les gens partiraient moins facilement. Ça veut dire, des fois il y a un grand, on parle de génération, il n'y a pas que ça non plus, les gens qui

sont au pouvoir et qui prennent des décisions ne sont plus sur le terrain plus longtemps. Donc les gens qui sont sur le terrain en fait se plaignent énormément de ne pas être considérés. Tout à fait. Donc il y a ce gap-là entre les gens du comité de direction et les moniteurs et les monitrices. Il y a cette espèce de grosse incompréhension et donc ils ne se sentent pas représentés suffisamment ou entendus suffisamment. Et le salaire n'est vraiment pas très grand à la fin. Je ne sais pas si on t'a dit la commission paritaire ?

A : Non

J : C'est la même. 32702. Elle est vraiment... Après, à nouveau, moi, j'ai bossé que dans un seul truc avant. Mais je sais que quand j'en parle avec d'autres potes du même âge... Le salaire est vraiment tout petit, avec très peu d'avantages. Après, à nouveau, je le dis, moi, il me suffit à vivre et j'adore mon boulot donc je n'ai pas envie d'aller bouger pour peut-être mieux financièrement et peut-être plus malheureusement.

A : Oui mais moins de sens. En fait c'est ça, ça dépend c'est quoi tes priorités.

J : Par exemple, tu vois moi je ne vis pas seule donc ça va mais je pense qu'une personne qui vit seule avec un salaire de la ferme et encore moi j'ai 15 ans d'ancienneté donc mon salaire tu vois a quand même indexé avec les années c'est vraiment chiche quoi ce n'est vraiment pas des bonnes conditions salariales voilà ce que je pense en tout cas partout autour de moi quand je discute avec des gens plus ou moins le même âge, c'est vraiment un très petit salaire

A : Ouais et après l'économie sociale c'est compliqué aussi vu que vous dépendez de subsides.

J : Donc voilà, après il y a des gens qui restent ici, moi ça fait 15 ans, mon collègue Philippe ça fait 15 ans, il y a Éric. Je crois que tu restes pour le projet, pour que tu parles de ce qui fait sens.

A : Je pense aussi.

J : Et parce que peut-être on n'est pas dans des situations précaires qui font qu'on a besoin de plus de thunes.

A : Oui c'est ça, je pense que c'est plus compliqué d'être dans situations précaires qui font qu'on a besoin de plus de thunes ouais c'est ça je pense c'est plus compliqué si tu es seul avec trois enfants et moi j'avais une collègue qui était seule avec deux enfants et maintenant elle est

interprète tu vois elle a appris la langue des signes et l'interprète ça gagne quand même mieux et elle a plus de temps pour ses gosses donc voilà ici, ici par exemple, il y a peu de reconnaissance quand tu fais un week-end, tu n'as pas de prime de week-end, tu n'as pas payé de 100%. Enfin, tu vois, c'est plein de trucs qui font que les gens, un moment, ils vont finir par se lasser, soit ils vont trouver que ça fait sens dans leur vie, soit ils vont dire ok, bah...

A : C'est vrai qu'avec la réalité d'aujourd'hui où il y a tout qui augmente, il n'y a pas le choix, ça compte quoi.

J : Je pense que c'est un truc qui joue et le gap qu'il y a entre le management, en tout cas c'est ce que je me fais la porte-parole de tous mes enculés parce qu'on en parle parfois, il y a ce truc où les gens du terrain ont l'impression de ne plus être forcément entendus par les gens des bureaux.

A : Oui, il n'y a pas un syndicat, mais tu vois, une représentation des travailleurs.

J : Non, avant on avait, tu vois maintenant on a un comité de direction où chaque section a été mise dans un pôle et est représentée par un manager ou une manager de pôle. Avant, quand moi j'ai commencé, il y avait chaque responsable d'activité qui... En fait, c'était un comité pas de direction, un comité de gestion.

A : Ok.

J : Donc c'était un peu plus... Père de temps, entre guillemets. C'était un peu la réunion de toutes les semaines où tout le monde parlait un peu de... Ah, moi, l'épicerie, machin. Ah, moi, l'animation, machin. Ah, moi, le jardin, machin. C'était plus un chouïa informel. Mais du coup, il y avait vraiment un vrai partage et beaucoup plus de synergies et puis quand ils ont fait ces trucs de pôle tout le monde le dira à la ferme on a perdu un peu ce truc de connexion donc chacun dans son pôle c'est ça et tu sais pas trop ce qui se passe à côté quoi et donc là on a une petite feuille de communication interne qui permet un peu d'être au courant de ce qui se passe à côté ah oui c'est bien ça mais c'est vrai que moi quand j'ai commencé ici on était 120, maintenant on est 200 donc on a aussi perdu du lien, c'est impossible de connaître tous ses collègues pour le coup, à 200 je pense que c'est des petits trucs qui jouent après je pense qu'ils sont très agréables

A : Ouais, tu peux faire un petit team building, tu peux refaire des apéros avec tes collègues... Vous avez un peu des team building, des trucs comme ça ?

J : On a des mises au vert, mais c'est plutôt une fois tous les 5 ans...

A : Ah oui c'est beaucoup, tous les 5 ans...

J : Et on a un truc, c'est le verre du mois. Par exemple ce mois-ci, le directeur l'a zappé. C'était hier, il l'a oublié. Ce n'est pas dramatique, mais qui permet une fois par mois de... Mais bon, c'est après tes heures de table, donc ceux qui sont seuls avec les enfants, en fait, doivent quand même courir et ne peuvent pas rester. Le verre est à 17h, la ferme offre un verre un jeudi par mois. Le troisième jeudi de chaque mois, voilà. Donc oui, je pense qu'on essaye quand même mais c'est le temps, j'ai commencé ici avec beaucoup plus de choses, il y a beaucoup plus de barbecue, de machin, c'est toujours, on en revient au même problème, c'est faute de moyens aussi, et peut-être aussi le fait que vous êtes beaucoup je pense qu'il y a plein de trucs qui jouent être beaucoup je pense qu'on est nombreux je pense que tout le monde n'a pas la même vie familiale je pense que tout le monde n'a pas les mêmes trajets je pense qu'il y a des gens qui tu vois boire un verre avec leurs collègues je pense qu'il y en a qui adorent boire avec leurs collègues et du coup ils font d'autres moments non pas besoin de ce moment-là mais en tout cas oui il petits moyens tu vois bien place par ma salle d'office c'est sûr et je pense que si on s'est un peu plus de team building déjà cette petite feuille toutes les semaines qui s'appelle le cochon c'est super important. Donc il y a des petites choses quand même qui existent. Et puis, notre directeur, il est accessible.

A : Oui, il a l'air.

J : Tu vois, c'est le témoin de notre génération. On ne va pas parler de la même chose quand on parle ensemble, on va être complètement désespérés. Mais tu peux aller dans son bureau, le tutoyer et dire « en fait, là, je ne suis pas d'accord ».

A : Oui, tout à fait. Il a l'air assez ouvert et attentif.

J : Il va peut-être te dire en tout cas il n'y a pas ce côté où il y a ce gap entre la hiérarchie et les gens du terrain mais les deux peuvent quand même se dire des choses

A : Tout à fait. Donc ouais il y a plus de positif, mais du coup c'est bien parce qu'on a un peu fait le tour de toutes les questions. Parce qu'en fait, on a beaucoup parlé de la reconnaissance. Donc, c'est super. Je regarde juste si on n'en a pas loupé une.

J : Tu travailles surtout dans ton mémoire sur la reconnaissance ?

A : Oui, c'est ça. Du coup, dans le secteur d'ETA. Quel impact ça peut avoir, mais surtout via l'encadrement et via l'accompagnement des personnes en situation de handicap.

J : Est-ce qu'ils t'ont montré certaines publications qui ont été faites par la FEBRAP où il y a les moniteurs, les ministres qui partagent ?

A : Ah non, pas du tout. Il m'a juste parlé, Bernard s'il m'a parlé de la FEBRAP, où il y a les moniteurs et les monitrices qui partagent leur expérience. Il m'a juste parlé de la FEBRAP, vu que c'était le directeur, je pense ?

J : Président.

A : Président. Donc voilà, mais non, il ne m'a pas... Et c'est quoi, du coup ?

J : Il faudrait que je regarde dans mon bureau, il me semble que j'en ai encore. Donc la FEBRAP a déjà, à quelques reprises, essayé de mettre en place justement des choses pour valoriser le travail d'accompagnante, d'accompagnante. Et il me semble qu'il y a une petite publication qui est sortie il y a quelques années que j'ai dans mon bureau, où certains moniteurs de la ferme partageaient leur vécu de moniteur. Ça peut être intéressant pour vous.

A : Ah ben oui, tout à fait. Trop cool. J'irai voir sur le... J'imagine que c'est peut-être encore sur le site. Je ne sais pas. En tout cas, je pourrais aller voir sur le j'imagine c'est peut-être encore Trop cool. Mais oui, je pense que la fin, on a souvent essayé de faire quand même des trucs pour que les gens se sentent bien.

Entretien n°5 : Serge

S : Le bâtiment et l'équipe c'est une équipe qui a été reconvertie à la base, c'est des gens qui faisaient du mailing, des choses comme ça, ils ont décidé de produire en plus grande échelle des biscuits qui étaient faits à la Velon-le-Prix. Le bâtiment n'est pas aux normes AFSCA à la base. On a tout transformé pour que ce soit dans la même série de choses. En termes d'ergonomie, par rapport à une ETA classique en Eureka, tout n'est pas pensé pour ça. Donc il y a une partie qui sont enfermés dans des trucs lavables, etc. On a deux grandes activités ici. On a de l'activité de conditionnement alimentaire et de production de biscuits. La majorité de l'activité c'est la production de biscuits. Mais le conditionnement alimentaire ça permet vraiment à des gens qui ont une très faible mobilité et parfois vraiment des capacités faibles enfin il y en a qui savent peser etc mais il y en a qui ne savent pas du tout peser et ça permet vraiment de fournir du travail aussi donc on travaille pour e-farms qui est une espèce de vélo fraîche

A : Je connais je vois tout à fait

S : Et donc on est principalement pour e-farms. On fait une petite visite, ça va ?

A : Parfait !

S : On a des restos là, on a des pièces et tout et alors toute l'activité là c'est la production des biscuits ici normalement on est 4 personnes qui encadrent. Une personne beaucoup plus administrative, qui a vraiment le lien. En fait nous nos clients sont à l'extérieur, on n'a pas de... enfin nos clients on ne les a pas cherchés ici.

A : Oui non j'imagine.

S : Donc il y a vraiment quelqu'un qui a vraiment le lien clientèle, etc. Et puis on a deux monitrices, moniteurs, plutôt responsables d'une partie ou de l'autre. Et aujourd'hui, le vendredi, on n'est rien qu'à deux. Il y a Lucia, je vous fais tout montrer, qui est la monitrice ici. Et tous les autres passants sont des travailleurs, mais avec des situations différentes. Certains qui ont plus de responsabilités.

A : Tout le monde a toujours le même poste du coup en fait ?

S : Ça dépend vraiment des gens. Il y a des personnes qui en ont besoin et ça ne bouge jamais. Il y a des personnes qui en ont besoin et qui ont besoin vraiment que ça bouge beaucoup et puis la question aussi c'est, après on en parlera plus mais c'est notre objectif

A : Ok.

S : Parce que les biscuits sont faits là-bas, enfin toutes les matières premières arrivent ici, ils sont posés dans une salle juste là. Puis ils sont fabriqués dans la salle juste après, ils sont cuits dans les fonds et ils reviennent ici dans des bacs. Et de là, ça devient des seaux de vrac comme ça qu'on envoie au client pour le magasin de vrac ou des petits sachets. Donc ici, tout ça est fait ici. Ici, vraiment un peu, c'est la zone de traçabilité, de contrôle de qualité de traçabilité. Et puis ça part et on a deux chauffeurs. En termes de respectabilité, c'est vrai que je trouve que pour aller après les chauffeurs c'est quelque chose d'assez intéressant et les questions que tu pourrais poser en termes de connaissances, je pense qu'au début on pourrait le faire.

En fonction des questions que tu veux poser, ça peut être une ou l'autre personne qui est plus ou moins à l'aise.

A : Pas de stress.

Travailleur : Au revoir, mademoiselle. Au revoir, mademoiselle.

A : En tout cas fin tout le monde a l'air un peu de rigoler

S : Oui, en effet

A : Du coup, en fait, pour commencer, tu peux peut-être me parler de ta fonction. Depuis combien de temps tu es ici ? Comment ça se passe ?

S : Journée type ? Il n'y a pas de journée type.

A : Oui, les journées types ?

S : Je suis arrivé en avril moi, donc je suis à l'arrivée. Comme la majorité des travailleurs, des encadrants ici, je viens plutôt du secteur de l'alimentation, mais je n'avais jamais travaillé avec des personnes en situation de handicap avant et donc c'était un peu... Les journées de tests ici

c'étaient des journées vraiment de test pour voir si eux m'acceptaient, si moi ça allait, etc. Moi, je suis le responsable de l'atelier. Je suis responsable de l'équipe d'encadrement, donc ils sont trois comme je te disais, et puis des à peu près, je pense qu'ils doivent être à peu près 25 travailleurs en situation de handicap. Et la fonction, moi je suis vraiment au service à la fois de l'encadrement, qu'ils aient tous les outils, de les renforcer. C'est eux la première ligne. Par contre, ils ont souvent besoin que moi je rappelle le cadre, justement l'ambiance dont tu parles, réussir à être à la fois ferme et faire des blagues. C'est un peu ça, un garant, je pense, de l'ambiance. Et puis, il y a toute cette la RH que je fais beaucoup mais aussi toute la partie des marchages parce que on fait des biscuits on est en ASBL il y a personne qui se fait il n'y a pas de n'est pas d'actionnaires sont des profits mais il faut quand même que l'argent rentre donc on a toute la partie des marchages contrôle enfin suivi des clients contrôle de la qualité c'est un peu c'est un peu mon rôle et celui des moniteurs monitrices j'ai l'impression je pense c'est de d'assumer toute la fin de trouver le juste niveau de contrôle et toute façon au final c'est tout de trouver le juste niveau de contrôle. Et de toute façon, au final, c'est de toute façon nous qui assumons toutes les merdes. J'imagine bien. Mais donc, oui, c'est un peu couteau Suisse. Moi, je fais vraiment du contact client. J'ai sur un RH tant des moniteurs monitrices que des travailleurs.

A : Mais du coup t'as quand même aussi un lien direct avec les travailleurs en situation de handicap ?

S : Oui. Oui ben je suis vraiment le backup des monétaristes, monétaires, et vraiment toutes les tâches un peu difficiles, ingrates, vraiment, je les fais avec eux pour, justement, pour pas qu'il y ait une hiérarchie. Moi, je veux les choses comme chacun est à la place qui lui convient, normalement, mais donc il n'y a pas une hiérarchie de qui font jamais la vaisselle c'est difficile de leur dire qu'on doit être solidaire et puis moi toujours dans l'intérieur c'est sûr et puis bon mine de rien c'est nous qui mettons le tempo aussi et les niveaux d'exigence à rien de leur dire il faut que ce soit propre je pense qu'il faut leur dire je vais toi avec vous jusqu'à un moment où je considère que c'est propre avec le contrôleur S4 je considérerai aussi que c'est propre mais donc voilà globalement mais donc ça va être dans le cadre des questions que tu te poses avant la vie tout notre travail en tant qu'encadrant c'est la juste motivation, le juste contrôle.

A : Oui, donc, est-ce que, selon toi, c'est un peu des pratiques de reconnaissance ? Enfin, qu'est-ce que tu mets en place pour que tes ouvriers, enfin, tes employés plutôt, se sentent reconnus ? Enfin, oui, non, mais je veux dire, ton équipe se sente reconnue et valorisée.

S : Il y a peut-être déjà des choses que Benoît a dit, mais j'ai l'impression que ce qui est important, ce que je trouve chouette, c'est qu'ici, ça devrait être comme ça partout, mais ici, c'est vraiment, on n'adapte pas le travailleur à la tâche, mais on adapte vraiment la tâche au travailleur.

A : Oui, il m'a dit exactement la même chose.

S : Je trouve ça chouette. On l'a expliqué un jour comme ça. Je trouve ça la meilleure manière de comprendre en fait ce qu'est le métier constant quand on reçoit des clients qui ont des demandes. La question c'est comment on va faire pour adapter les choses, pour que ça convienne à un tel ou un tel en se disant tiens il y a un tel ou un tel d'habitude ils font ça on sait qu'ils ont envie d'apprendre telle et telle chose on essaye c'est vraiment et c'est erreur tout le temps oui c'est vraiment faut le voir comme ça on fait que par essai erreur donc ici en termes de reconnaissance, on a passé une grosse année. Ils ont super bien bossé. Il y a eu beaucoup d'absentéisme. Et donc, ceux qui sont restés, ils ont bossé comme des fous. Et avec toujours un niveau de qualité super bon. Donc, j'avais fait un petit papier. Moi papier moi j'étais pas là le 2 janvier retour j'avais fait un petit mandat des clients nous envoyer des un peu ce qu'ils pensaient du travail j'ai rien dit de plus ils ont envoyé une petite tartine en disant à quel point il était content ça je l'ai affiché un peu partout je pensais pas mal de fait une petite réunion félicité j'ai parlé de la... ça paraît bête mais en fait je pense que c'est vraiment important pour eux aussi de se rendre compte qu'il y a de la reconnaissance partout et puis les chiffres alors tu vois ce qui n'est pas simple dans une entreprise comme ici c'est que tu dis quelque chose mais tu ne sais pas qui comprend quoi toujours quand je leur demande, enfin je leur ai dit qu'on avait fait autant de tonnes de biscuits, autant de spéculoos, autant de marquises, etc. Certains comprennent, d'autres ne comprennent pas, pas ça ça me semble clair mais bon voilà après donc c'est des choses que qu'on a faites qu'est-ce qu'on a encore fait au quotidien on passe son temps à dire que c'est bien enfin tu vois que on appuie toujours sur ce qui est bien fait. Même quand parfois, fondamentalement, le potentiel d'amélioration est énorme. Oui, évidemment. Il faut prendre ça avec des pincettes. J'avais une idée, je l'ai oubliée maintenant.

A : Ça reviendra. Et les travailleurs entre eux, est-ce qu'ils ont des pratiques de reconnaissance ? C'est bête, mais merci, t'as bien fait ça.

S : La majorité a un très mauvais feeling des autres, en fait. Beaucoup sont quand même plutôt centrés sur leurs besoins, ça c'est clair. Et donc, c'est un gros enjeu de réussir à chaque fois à ramener une équipe et donc on doit être solidaire. Au niveau de l'équipe, je pense qu'il y a quelques personnes qui sont plutôt comme ça, mais c'est plutôt...

A : C'est rare, quoi.

S : Je dois bien admettre que c'est une découverte pour moi. Je pensais qu'il y aurait plus de solidarité c'est un qui va pas bien qui déconne un peu qu'ils vont plutôt tous se mettre toi tous voir cette personne-là est tapé dessus souvent rappeler que jean rappeler la limite entre faire une enfin dire quelque chose et le harcèlement quoi donc on est plutôt dedans mais je suis convaincu que le fait que nous on passe notre temps à valoriser, à dire que les choses sont bien que les erreurs c'est pas grave, que c'est normal d'en faire ça participe à une ambiance de c'est pas grave de faire une erreur ici on vient d'accueillir deux travailleurs qui viennent d'une autre entreprise qui est en cours de faillite et eux qui viennent d'ailleurs par exemple sont très étonnés de comment ça se passe ici le disent en fait ça par contre ça ça élève le se rend compte que bah ça sera vite oublié mais qu'en fait il pose dans un environnement qui est super bon en fait super bienveillant à la base.

A : Tout à fait.

S : Nous aussi, on fait des erreurs. Je ne dis pas que parfois on ne s'élève pas. Mais voilà.

A : Et toi, au niveau de ta fonction, est-ce que par exemple, le comité de direction et tout, tu sens une certaine reconnaissance, une certaine représentativité ?

S : Oui, oui. Franchement, à la fin, je trouve que ça se passe plutôt bien pour ça et justement moi je viens je fais plusieurs choses mais quand je bossais dans des grosses structures comme d'une taille similaire ici je crois qu'on passait beaucoup de temps en réunion et justement je trouve que là à la ferme je trouve qu'il y a beaucoup de reconnaissance et d'informel sans que ça passe par des journées entières de réunion je suis jamais en réunion je pense qu'il y a une demi-heure par mois et donc non franchement et dans les périodes où ça a été difficile le comité de direction était hyper accessible a pris des choses. L'ambiance générale, après, je suis là depuis 10 mois. Si tu parles à quelqu'un qui est là depuis 15 ans, il va voir peut-être plus ce qui

ne va pas. Puis moi, j'ai déjà bossé tellement d'endroits qu'au final, je pense que... Je trouve qu'ici, globalement, c'est plutôt très bien.

A : Qu'est-ce qui t'a attiré, du coup, dans le secteur des ETA, enfin où tu étais déjà dedans avant ?

S : Non pas du tout. Moi j'étais boulanger, je cherchais plutôt un poste de coordination d'équipe parce que j'avais fait ça un tout petit peu de manière bénévole, pas un petit peu, mais j'avais fait ça de manière bénévole pendant plusieurs années et je me disais que ça me plairait bien. Et il y avait une offre, je suis venu et justement j'avais bien aimé, ça s'était très bien passé avec justement les deux personnes du comité de direction que j'avais rencontré, mais je sentais bien que le vrai test c'était est bien passé avec justement les deux personnes du comité de direction que j'avais rencontrées. Mais je sentais bien que le vrai test c'était, est-ce qu'ils commencent à aller avec l'équipe ? Moi vraiment je pense que je n'avais jamais eu d'interaction de plus que quelques secondes avec quelqu'un en situation de handicap. Avant vraiment ça a été un peu le quitte ou double. Et ça s'est très bien passé, mais je ne peux pas dire que j'étais attiré spécialement. Maintenant, je suis trop content, mais ce n'était pas une vocation.

A : J'ai l'impression que c'est le cas pour la plupart des gens.

S : Oui, c'est vrai qu'à la ferme, je n'ai pas l'impression. Non, non, ouais.

A : Et du coup, l'accompagnement que les encadrants donnent aux travailleurs, est-ce que tu penses qu'il est nécessaire au bon fonctionnement de l'accompagnement que les encadrants offrent enfin donne du coup aux travailleurs est ce que tu penses qu'il est nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise et du coup à la bonne ambiance et tout ce qui va avec ou pas forcément ?

S : C'est justement ce que l'un des encadrants disait au tout début quand il m'expliquait mon travail. Tout le challenge c'est où est-ce qu'on met le curseur dans le contrôle. On est responsable, on doit contrôler ce qu'ils font, mais il ne faut pas qu'ils aient l'impression d'avoir quelqu'un derrière eux qui les contrôle tout le temps. Mais par contre, ne pas contrôler. Et moi, c'est vraiment la chose sur laquelle je me trompe le plus souvent. Moi, je laisse beaucoup trop d'autonomie pour le moment. Ou par contre, oui, c'est après, au dernier moment, je me rends compte, il y a des erreurs. Le niveau de contrôle, à la fois contrôlé, mais sans que le travailleur

le sente et que c'est pas grave et de leur marque est de faire juste remarqué ça c'est le travail de fond de tous les encadrants qui sont vraiment nécessaires parce que parce que c'est ça mais en plus de la bonne ambiance puis bon pas toute une série de choses qui sont vraiment plus, on voit les travailleurs avec leur moniteur-monitrice quand il y a des petits soucis, on voit les potentiels d'évolution, ou quand il y en a un qui dit « je ne veux plus faire ci » ou « j'ai envie de faire ça ». Mais là on va voir tout le monde normalement, à partir de la semaine prochaine, je vais prendre une demi-heure, on sera peut-être débordés, mais avec tout le monde, on peut voir comment ils vont, qu'est-ce qu'ils ont envie d'apprendre. Et donc ça après, chaque moniteur-monitrice, c'est moins on va devoir, enfin, la question ça va être « tiens s'ils ont envie d'apprendre ça on pense qu'un tel ou une telle est capable de faire ça » mais aujourd'hui ne veut pas comment on fait quoi tu as présenté la une qui aurait bien voulu aller plus à l'accueil parce que parce que parfois c'est un des travailleurs mais Albert qui s'y découvre d'habitude le vendredi il va à l'accueil ok ça demande des compétences de savoir rendre la monnaie oui et puis de prendre le téléphone et comprendre un peu la demande bon lui il commence à s'ennuyer préfère faire des gaufres ici tu vois donc c'est chouette mais une autre travailleuse qui avait envie d'y aller l'année passée, on a pris beaucoup de temps pour essayer de la former, etc. Au final, ça n'a pas marché, mais on a pu dire, en fait, il faut que tu apprennes telle et telle chose, qu'est-ce qu'on met en place pour que tu apprennes ça. Et ça, c'est l'équipe d'encadrement ici, avec aussi l'aide des ergothérapeutes de la FEBRAP. C'est juste qu'on peut travailler avec eux, je ne sais pas si tu en as parlé.

A : Oui, oui, oui, tout à fait.

S : Voilà, je ne sais pas si j'ai répondu à la question.

A : C'était très clair. Il n'y a pas de souci. Non, franchement, c'est nickel. Mais oui, donc du coup, est-ce que vous trouvez que...

S : Ils veulent que je descende. Ça ne marche pas. Oui, et donc il y a quand même des personnes qui ont une fonction qu'on essaye de, qui est difficile à cadrer mais qu'on essaye de leur donner des responsabilités quoi. Tu vois c'est ça, ils doivent avoir des responsabilités mais sans avoir le poids de la responsabilité. Par exemple il y a quelqu'un qui ne sait faire et qui ne veut, je pense qu'elle peut faire plus, mais qui ne veut faire que du collage d'étiquettes sur les sachets, ben là, on lui confie cette responsabilité de nous dire, attention, il manque ci, il manque ça, mais il ne faut pas qu'elle ait le poids de la responsabilité, donc on doit réussir à contrôler quand elle

nous dit qu'il y a assez de ça, est-ce qu'il y a vraiment assez ? Mais tu vois, on essaie vraiment de donner des... Que chacun se sente... Faire partie de l'équipe et pas juste une petite main.

A : Il y a vraiment une fonction importante. Qui est à sa place.

S : Et ça, ça fait partie des choses qu'on dit souvent pratiquement tous les travailleurs et ça passe moi je ne pense pas que ça ne se passe pas les petites choses mais je pense que personne ne se sent inutile

A : T'as pas souvent des plaintes ou des travailleurs qui sont mécontents ?

S : Tous les jours

A : Oui j'imagine

S : Mais le problème c'est que certains travailleurs Leur fragilité C'est de passer leur temps à se plaindre

A : Mais il y a souvent des solutions, j'imagine, enfin j'imagine que ça doit être un peu des problèmes quotidiens. Et du coup les solutions sont peut-être plus faciles à mettre en place aussi.

S : Non, il y a quand même des choses qui sont compliquées ici, c'est qu'on ne connaît pas les dossiers médicaux des personnes. Donc on ne sait pas toujours ce qu'est leur fragilité. Certains en parlent clairement, certains n'en parlent pas mais on se doute, certains n'en parlent pas et on ne sait pas du tout. Tu as confié quelque chose à quelqu'un ou que tu as discuté tu te rends compte que tout d'un coup il y a un truc qui déconne. C'est vrai que si quelqu'un vient se plaindre, qu'est-ce qu'il pourrait se plaindre ? Par exemple, si tu as déjà fait du chocolat un jour, le chocolat si tu le laisses fondre, si tu fais une dame blanche, là tu fais fondre le chocolat, quand il se re-solidifie, il est un peu, il est mat, il est un peu, il est dans, ce n'est pas beau quoi. Alors que quand en fait tu achètes un biscuit avec du chocolat, c'est tout brillant. Et ça, c'est dû au fait qu'on fond le chocolat à une certaine température. Il redescend à une certaine température, c'est là où les cristaux prennent une forme qui fait que ça va être brillant. Donc il faut bien mélanger à ce moment-là pour que tous les cristaux prennent cette forme-là. Et puis on remonte un peu la température pour que ce soit plus facilement travaillable. Il faut ménager

en cette technique en fait. Donc il faut arrêter souvent, dès qu'il fait chaud, dès qu'il fait trop humide, le chocolat réagit bizarrement aussi et la phase où tu dois mélanger, si tu ne mélanges pas assez ça foire et tu le vois que trop tard. Quand il commençait à se plaindre assez bien mais rien que c'était lourd, on s'est trouvé plein de solutions mais au final la meilleure solution qu'on a trouvé c'est d'acheter une machine qui fait ses températures toute seule et donc il n'a plus qu'à avoir le chocolat en termes de reconnaissance de son travail, de l'importance de son travail il est super content et maintenant il a appris au début il ne voulait même pas utiliser la machine mais il a appris il est vraiment content, je ne sais même plus c'était quoi la question

A : C'était au niveau des pratiques oui fin ce que ce qu'on pourrait arranger en fait des choses réalisables à mettre en place sur ce qui ne va pas au niveau des pratiques de reconnaissance

S : Que ce qu'il faut qu'on fasse mieux c'est de voir chaque travailleur pour savoir comment ça va et les valoriser chacun parce que parce qu'on le fait au quotidien il y en a certains où il y en a qu'on ne doit plus se reprendre. C'est pratique, franchement c'est au quotidien des petits gestes de confier du travail à certains. Tout à l'heure tu posais la question, c'est de réussir à confier du travail et à ceux qui ont envie d'évoluer et qui savent le faire d'oser le leur donner mais pas trop. Et ça c'est vraiment du quotidien.

S : Faire les cours de nettoyage avec eux, ils n'avaient jamais vu ça. En termes de reconnaissance, votre métier est chouette, il est important, tout est important. Souvent ils le disent et c'est des moments où on fait des blagues avec eux et que vous êtes vraiment une équipe et qu'il n'y a pas les supérieurs et le reste de l'équipe quoi une des choses que je trouve aussi parce qu'une des plaintes qu'on pourrait avoir c'est le niveau de salaire quoi qui va absolument être augmenté etc mais malgré tout moi je trouve qu'ici ce qui est très chouette c'est que l'écart salarial entre eux et en tout cas moi je sais pas trop il est tout petit et donc je trouve ça rend pas toujours compte mais je trouve intéressant de venir en fait c'est un peu chacun à sa place, il n'y a pas sans qui s'enrichit et donc au final chacun a une place dans l'équipe. Il n'y a pas quelqu'un qui profite d'un autre quoi. C'est un peu ça oui. Donc je pense que c'est un peu une spécificité d'une entreprise en ASBL et donc d'une ETA quoi.

A : Tout à fait et encore c'est différent enfin j'ai été chez Axedis je sais pas si tu vois c'est à Limal mais c'est totalement différent d'ici quoi pourtant c'est une ETA mais c'est très tu vois c'est totalement différent d'ici quoi pourtant c'est une ETA mais c'est très fin déjà c'est travailler à la chaîne c'est très il y a moins ce truc informel quoi donc c'est marrant aussi de voir entre les

deux tels que c'est pas c'est pas tout à fait la même chose partout quoi alors que vous avez la même vocation entre guillemets

S : Après on fait enfin toi par exemple ici on a beaucoup de travailleurs qui vieillissent et qui ont donc c'est plutôt des gens des chantiers qui vieillissent bah ils se retrouvent fait on peut leur pour le des licenciés on peut leur proposer un autre travail à la ferme, assis, etc. Et donc, en fait, ce qu'on fait avec, c'est qu'en fait, dans l'atelier ici, par rapport au jardin, dans les jardins, je pense que les compétences, globalement, tout le monde doit savoir faire beaucoup de choses. Ici, la variabilité de situation de fragilité extra est énorme et lombard l'objet d'adapter sur adapter le travail à la personne quoi comme tu disais au début et donc on sait le fait de faire ça d'être dans cette situation

A : Là en fait on ne sait pas nous faire le travail à la chaîne c'est et puis même il y a aussi, vous avez la chance d'avoir le contact client aussi, enfin qu'il y ait des gens, enfin bon pas pour ici à l'atelier, mais qu'il y ait des magasins et que...

S : Ça c'est sûr. Moi, enfin ce n'est pas moi qui ai commencé, mais dès que c'est possible, je demande aux gens de venir. Après, ce n'est pas toujours simple, parce que certains ont l'impression que ça fait un peu voyeurisme, mais en fait, je pense que les gens doivent se rendre compte, en fait ça fait des contacts, et ça fait partie des choses sur lesquelles après ils sont fiers.

A : Oui, tout à fait.

S : Dès qu'il y a un groupe, moi je ne demande rien mais ils viennent avec des biscuits, ils font goûter etc. justement ils sont fiers de leur travail. Et même si un groupe ça fait un peu bizarre de regarder comment on fait des biscuits, la majorité des gens n'ont jamais vu une biscuiterie.

A : Bah oui c'est ça. Moi aussi, je n'ai pas l'habitude donc je trouve ça quand même cool de voir le backstage quoi.

S : Bah oui et ça leur permet quand même de se rendre compte, bah en fait les gens les goûtent, ils sont super bons. Maintenant c'est vrai. Donc ouais les visites ici c'est vrai qu'il n'y a pas beaucoup mais moi j'essaie qu'il y en ait de plus en plus. Puis c'est la meilleure manière de fidéliser les clients.

A : Ah ouais complètement.

S : Parce que nous on doit réussir à fidéliser les vendeurs. On voit que ce n'est pas des grosses machines. Le client final ne vient jamais ici.

A : Non c'est sûr. C'est sûr. Mais je pense qu'on a fait un peu le tour, ça fait déjà quand même une grosse demi-heure. Donc... Mais je pense qu'on a fait un peu le tour.

S : Quel genre de questions tu veux poser aux travailleurs ? Qu'est-ce que tu as envie d'avoir ?

Entretien n°6 : Gatien

A : Alors, est-ce que vous pouvez commencer par vous présenter, me parler de votre poste, êtes ici et voilà on peut faire une overview sur votre fonction et tout ce qu'il y a autour.

G : Moi je m'appelle Gaëtan, donc ça fait au mois de novembre, ça fera 5 ans que je travaille à la ferme comme assistant social. Ma fonction principale pour faire court, je dirais que c'est remédier la perte d'autonomie de nos travailleurs par mon travail de les compenser et donc ça peut être très large donc là par exemple le travailleur qui finit de sortir de mon bureau avec une des difficultés qui accentue d'ailleurs c'est la fracture numérique dont on parle beaucoup et de manière encore plus prégnante pour nos travailleurs en tout cas pour toute une partie des travailleurs qui ont des difficultés. Maintenant, ça peut être des démarches administratives ou hier j'ai fait des demandes pour une travailleuse qui avait reçu plusieurs factures, qui ne savait pas les encoder, une de mes fonctions aussi c'est d'offrir un espace d'écoute en essayant d'être basé sur les principes de l'écoute active et donc qu'ils puissent déposer et de temps en temps aussi, je ne sais pas d'où une fonction un psychologue. Maintenant ça peut être aussi vers des services juridiques quand il y a des questions très pointues. Là par exemple j'avais eu le cas d'une travailleuse qui était en séparation mais voilà c'est une législation que je maîtrise, loin de là. Je connais les bases mais un peu comme tout le monde. Ça peut être aussi, par exemple, un autre travailleur, où je l'assistais, il avait des demandes ponctuelles, administratives et tout ça, mais donc il a fait un regroupement familial avec deux enfants. Et donc là, je lui avais proposé pour l'initiative de l'inscrire, enfin, autour d'une demande auprès d'un service d'accompagnement. Donc, il y a différents services d'accompagnement destinés pour les personnes en situation de handicap sur Bruxelles. Et donc, il y en a certains qui sont spécifiques,

par exemple, pour les personnes sourdes par exemple, ou maintenant la majorité des services d'accompagnement et critères c'est des personnes qui ont un retard mental. Mais voilà, ou certains peuvent être spécialisés par rapport au TSA, donc aux troubles du spectre autistique, donc je suis aussi en charge des évaluations COCOF, donc c'est une obligation légale depuis quelques années pour faire un moment de réflexion, de travail, pour améliorer les conditions de travail de manière large. Donc cette année, le thème choisi, ça a été la cohésion d'équipe. Donc c'est des projets sur des cycles de trois ans. Prévention primaire du burn-out. Je travaille souvent quand même aussi en collaboration avec Julie des ressources humaines. Oui, des clashes, oui. De ce qui est l'ordre des sanctions, ou ce qu'on appelle un peu des recadrages, où il y a des comportements inappropriés ou dédiés, ou non-respect du règlement du travail par rapport à des absences volontaires donc pas signalées. Je travaille souvent en collaboration en sachant que moi je n'ai pas la casquette de sanction. Moi je suis là pour aussi être un peu le porte-parole du travailleur, pour prendre en considération une situation familiale très compliquée qui ferait que ça va pas du tout maintenant aussi parfois travailler mais sans avoir une casquette de rapport hiérarchique de supérieur mais parfois il y a des recadrages ce que je fais c'est après je fais une petite balade dans le parc avec le travailleur s'il a été fort ému, de sensibiliser au point de vue de la ferme, enfin des moniteurs, du cadre. Voilà, je vous dirais, un peu à la grosse louche, ce qui me vient à l'esprit spontanément.

A : Et juste avant, vous étiez dans quel secteur du coup avant d'arriver à la ferme ?

G : Donc la majorité de ma plus grosse expérience professionnelle, j'ai fait différents boulots, c'était plutôt dans le secteur du droit des étrangers et en particulier...

A : Donc vous êtes juriste de formation ?

G : Non, mon dernier boulot avant la ferme, j'étais engagé comme assistant social, mais c'était clairement un boulot de juriste. C'était un service spécialisé pour analyser les personnes qui se présentaient de manière spontanée à une permanence, et donc dans l'obtention d'essayer d'avoir un séjour en Belgique. Et en fonction de leur situation, c'était de voir quelles étaient les possibilités, que ce soit la demande d'asile, le règlement familial, de vivre un mariage, tout ce qui est possible, les demandes de régularisation. Donc ça c'était, et avant ça, ça c'est la majorité de mon expérience, quand même le plus d'années, c'était avec les mineurs étrangers de la compagnie, avec la question du séjour, mais c'était, j'avais une maison d'accueil pour 10 jeunes,

donc il y avait 5 filles et 5 garçons, mais donc il y avait tout le projet aussi d'apprentissage à l'autonomie, de la nourriture, des institutions belges, des choses comme ça.

A : Donc en fait, de ce que je comprends bien, le rôle d'assistance sociale, il y a quand même fort un rôle d'accompagnement, en fait, des personnes, autant ici des personnes en situation de handicap ou des personnes sans handicap ?

G : Donc généralement oui, par exemple dans les conditions aujourd'hui de mon travail, je peux vraiment proposer un accompagnement personnalisé parce que j'ai assez de temps pour faire vraiment un travail qualitatif. Mais par exemple, mon ancien boulot où j'avais franchement je ne sais pas, mais c'était 5 000, peut-être 10 000 dossiers en charge, je ne pouvais faire que de l'information, de donner parfois, faire une demande de régulation, des choses comme ça, mais il n'y a pas de travail social vraiment d'accompagnement, d'aller parfois pour certains, ce m'est déjà arrivé par exemple, pour eux, des travailleurs ou travailleuses, pour le premier rendez-vous, de les accompagner chez le psychologue ou la psychologue. Ce que je ne peux pas me permettre, par exemple, dans mon ancien travail.

A : C'est sûr. Donc, ça dépend aussi.

G : Enfin, la mission d'assistant social est très, très variable en fonction de l'institution ou de l'association surtout à la ferme Nos Pilifs.

A : Comparé à ce que vous avez pu connaître auparavant, ça pourrait augmenter le sentiment de reconnaissance que les personnes en situation de handicap peuvent ressentir ou pas dans leur travail, le fait d'être accompagné, d'être écouté, de prendre le temps d'aller faire une balade quand ça a été un peu trop pour eux, etc.

G : J'ai perdu le fil.

A : Oui, du coup, je demandais, est-ce que vous pensez que du coup, les travailleurs ressentent de la reconnaissance lorsqu'ils sont accompagnés par vous par exemple ?

G : Oui, c'est de la reconnaissance, à mon travail. Après, de temps en temps aussi avec les RH, je travaille sur la reconnaissance, de la valorisation des compétences, une vision positive. Maintenant, on s'est parlé des choses qui ne vont pas. Maintenant, spécifiquement à mon boulot,

il n'y a pas vraiment de reconnaissance. Pour eux, de ce que j'observe, de manière générale, la reconnaissance, c'est de pouvoir... J'ai peut-être mal m'exprimer, il y a un côté péjoratif, mais je ressens plus, par exemple, dans le côté électrique du Covid, il y avait une recherche d'être normal. La normalité, d'après moi, ça n'existe pas, il y a juste des normes sociétales qui sont condamnées dans les normes ou pas il y a cette soif d'être dans les normes considérées normales et par exemple les convives la majorité c'étaient les premiers très très respecter les règles du covid parce qu'on avait dit il y a cette reconnaissance et un des effets qui fait qu'on est normal et juste dans les normes, c'est d'avoir un travail, un salaire. Benjamin, un travailleur trisomique qui passe à Cannes, c'est une petite célébrité, il y a vraiment cette valorisation de dire, j'ai mon salaire, je paye mon loyer, quand il faut interviewer ou des choses comme ça, c'est vraiment quelque chose qui met en avant et je crois pour beaucoup de travailleurs, le fait juste d'avoir un salaire, c'est être normal. Et ça, je crois que c'est vraiment cet élément primordial.

A : Et après, il y a tout.

G : Quand un contexte par rapport aux entreprises est normal, accompagnement de bienveillance, de sensibilisation, de l'épicerie sur un travailleur atteint du spectre autistique, de sensibilisation, de pouvoir s'adresser de manière adéquate à ce travailleur qu'on ne ferait pas de la même façon d'orienter vers un psychologue chez des séances de relaxation avec lui pour l'apaiser et avoir des comportements justement il y avait des états de stress il y avait des comportements totalement inappropriés avec nos clients de sensibiliser et pouvoir qu'il puisse être en colère mais pouvoir l'exprimer d'une façon acceptable.

A : Et vous ne pensez pas justement ce fait qu'il puisse être entendu, être soutenu entre autres par vous, que ça peut augmenter justement le fait qu'ils se sentent bien et donc ça augmente la motivation de travailler ici et donc un peu in fine le fait de se sentir utile et reconnu en fait ?

G : Oui, une des spécificités qui est quand même propre à la ferme Nos Pilifs, en tout cas dans les ETA bruxelloises, c'est que c'est un espace ouvert. À l'extérieur, beaucoup d'ETA, il y a quand même un côté...

A : Travail à la chaîne. J'avais été dans une autre ETA à Limal et c'était une énorme usine.

G : Mais après, ça peut être en fonction. Donc, il y a souvent quand même un mode de conditionnement, des choses comme ça. Mais c'est surtout que ce n'est pas ouvert au public,

c'est à l'entre-soi. Et donc, il n'y a pas vraiment d'inclusion à ce moment-là. On parlait d'intégration, mais pas vraiment d'inclusion. Que là, même si ça reste un ETA, la dimension inclusive de transcrire dans une commune, que peu importe, des clients peuvent venir, d'être en interaction, d'avoir une place au niveau de société, où je produis, on peut être fier de ces produits. Il y a quand même des événements aussi festifs comme la fête de la tomate qui va arriver, ouverts au public, où il y a toute une sensibilisation. Il y a aussi une forme de reconnaissance. Parce que c'est clair, pour certains travailleurs, d'autres, certains travailleurs n'ont aucune notion de l'argent, on ne veut pas parler de 10 euros ou 1000 euros pour certains travailleurs, ça n'a pas fait plus de sens, mais oui c'est de pouvoir dire je travaille, je suis utile, il y a aussi pour certains travailleurs, le réseau social, c'est l'affaire, il n'y en a pas d'autres. Pas tous, mais pour certains, c'est aussi de la sociabilité. Et c'est clair, par rapport à quelqu'un qui va rester chez lui tout seul, sans aucun stimuli de développement de ça, travailler, c'est d'acquérir de nouvelles compétences, que ce soit au niveau du savoir-faire, les compétences techniques qu'il peut apprendre, mais aussi il y a tout un apprentissage pour certains d'un savoir-être avec les autres, en société, qui est aussi bénéfique et qui participe à une certaine forme de reconnaissance.

A : Du coup pour vous, aller à cet échange par exemple avec les clients qui viennent ou les activités organisées etc. c'est essentiel l'inclusion de la personne en situation de handicap premièrement dans la sphère professionnelle, mais aussi dans la vie en général.

G : Oui, et d'un autre côté aussi, pour la société d'une manière générale, ça change le regard. Enfin, je veux dire, par exemple, la sensibilisation de Cap 48. Quelqu'un, un individu, c'est comme ça que je me reprojette les choses, je ne dis pas que c'est la vérité, mais on est sensibilisé, on voit un interview, mais on ne le vit pas vraiment, enfin, c'est très joli je me reprojette les choses, je ne dis pas que c'est la vérité, mais on est sensibilisé, on voit l'interview, mais on ne le vit pas vraiment. Enfin, c'est très, très éloigné.

A : Oui, absolument.

G : Il y a une relation de proximité, parfois par nos travailleurs, parfois il n'y a pas tous de nouveau, et c'est important de la faire de généralité, mais pour un certain nombre, il y a moins de filtres et il y a un échange plus, je ne sais pas si c'est plus facile, mais quelque chose de l'ordre de plus chaleureux, sans fils, sans... Tu me fais chier, je vais te le dire, tu me fais chier, mais je t'aime, je vais te le dire de manière spontanée aussi. Et ça crée du lien et je crois que ça

change le regard des clients qui viennent parce qu'ils n'ont rien à foutre de la question de l'inclusion, mais une partie aussi viennent pour ça, pour être en contact. Certains, au départ, n'en ont rien à foutre, mais il y a des échanges, des contacts, et qui peuvent changer en le vivant eux-mêmes. Le regard qu'on a sur le handicap, il n'est pas nécessairement important. Certains pourraient avoir une vue très péjorative, ou des incapables, parce qu'il y a aussi ça, pour toute une partie de nos travailleurs, depuis l'enfance, en tout cas pour certains, on leur a renvoyé, qui ne servaient à rien, j'ai un salaire, je produis quelque chose, un service, ou fabriquer des biscuits, de soi aussi. De contact dans mon parcours de vie je n'ai pas été amené à travailler avec beaucoup de personnes dans cette situation de handicap quelquefois avec des gens par exemple je pense à une mineure étrangère qui était bipolaire mais j'ai travaillé aussi quelques années dans le secteur du sans-abri, mais pour toute une partie, il y a la santé mentale, il y a parfois des retards mentaux qu'il pouvait y avoir, donc un peu de contact, mais beaucoup moins. Et donc oui, je crois qu'il était rempli aussi de préjugés et je me demandais comment me comporter. Mais voilà, il y a des approches en fonction du handicap spécifiques à voir, mais aussi d'être soi-même, avec beaucoup de bienveillance et d'empathie. Mais ça marche aussi. Enfin, je ne sais pas, des gens sont différents, mais sans être différents. Enfin, tous sont invités comme tout à chacun par leur, ce n'est pas pour autant qu'on parle d'une vie émotionnelle. Maintenant, oui, les personnes du spectre autistique, de ce qu'ils ressentent, là, ça ne fonctionne pas du tout de la même façon.

A : C'est sûr. Je ne sais pas si quand je vous parle de pratiques de reconnaissance, ce mot vous évoque quelque chose, ici au sein de la ferme, je parle vis-à-vis de votre fonction à vous, mais peut-être des fonctions des managers ou même de la direction. Est-ce que vous pensez qu'il y a certaines pratiques de reconnaissance qui sont mises en place ici au sein de la ferme, un peu des processus automatisés ou pas forcément ?

G : Il n'y a pas vraiment de processus automatisé. La ferme, mais aussi bien pour les travailleurs, mais pour le personnel encadrant aussi. C'est mon analyse personnelle à travers, quand j'avais refait un master aussi, à travers la sociologie des organisations.

A : Ah oui, oui, donc c'est un peu le même domaine.

G : Mais enfin, ça c'est mon analyse, je ne dis pas qu'elle est vraie, mais donc avant on avait, je ne sais pas si tu vois Mintzberg, c'était le seul que j'ai étudié mais il y avait le côté, à la ferme

avant c'était très entrepreneurial donc le patriarche, Benoît qui avait créé et donc il y avait souvent lui qui incarnait, qui disait que c'était bien ou mal, sans... comment dire...

A : Déléguer ?

G : Il n'y avait presque aucun process. Ça change de plus en plus, c'est plus appartenir au projet sans avoir ce côté de, elle est un peu, parfois quand même un peu paternaliste de Benoît qui fait de la pluie le beau temps. Dans le langage courant, il y avait papa et maman. On voit dans la sémantique des mots, parfois ça dit beaucoup de...

A : Oui, c'est sûr.

G : Sans que ce soit mis par écrit, ça dit beaucoup de la réalité. Et donc là, on est passé à un tout autre système où il y a des recadrages, mais il y a aussi des moments de reconnaissance, des feedbacks qu'on peut faire. Maintenant on n'est pas du tout encore au point mais il y a vraiment quand même une volonté à moyen terme de prendre des temps de feedback pour dire ce qui ne va pas, mais aussi pour dire ce qui se passe bien, pour faire des feedbacks. Il y a aussi parfois des reconnaissances en changeant le barème de travailleurs en fonction des compétences. Pour certains, ça ne veut pas dire grand-chose, pour d'autres, ça va être important. Donc oui, il y a quand même des choses qui jouent, que ce soit pour l'équipement cadran ou pour les travailleurs.

A : Et est-ce que vous pensez que si ces pratiques de reconnaissance étaient plus implémentées et automatisées, ça pourrait augmenter la motivation des travailleurs et du coup accroître en fait la productivité de l'entreprise ou pas forcément ? Vous pensez que ça doit être un truc un peu...

G : Je crois qu'au moins on s'emmerde dans son boulot, plus a priori on peut bien le faire et donc peut-être avoir un impact sur la productivité, mais en tout cas oui, ça joue je crois quand même sur le bien-être, je crois que tout à chacun, et là peu importe en étant en situation de handicap ou pas, on a besoin d'un moment donné, en tout cas la majorité des gens, d'avoir un retour, ben oui tu fais super bien ton boulot, on est content de toi, mais sur des choses concrètes, pas juste on est content de ton boulot, mais parce que tu as réalisé ça, ça, ça. Tout à chacun, on a besoin, chacun fonctionne sa personnalité avec un besoin plus important ou pas, mais je crois que oui, ça peut contribuer à une bonne ambiance et un bien-être au travail.

A : Est-ce que vous avez une idée du coup de choses concrètes à mettre en place pour améliorer ces pratiques de reconnaissance ?

G : Dans ce travail qui avait été fait sous la prévention primaire du burnout, un des conseils, c'était le manque de feedback.

A : Autant positif que négatif, j'imagine.

G : Pardon ?

A : Autant feedback positif que négatif.

G : Oui, c'est un truc qui a un besoin de faire du feedback aux travailleurs et à l'équipe encadrante. Et donc, c'est une démission de Julie proactifs et donc des moniteurs vont prendre une initiative. Je sais qu'elle est concernée de fonds, je sais par exemple à la multi parfois ils le font aussi, un temps d'échange, de feedback sur une période définie tous les 6 mois, tous les ans, mais ce n'est pas quelque chose qui est fait de manière émigrante.

A : Ok, je vois. Mais du coup, pour vous ce serait quand même un besoin, premièrement en tant qu'assistant social, mais surtout pour les travailleurs j'imagine ?

G : Oui, et pour l'équipe encadrante aussi je pense.

A : Est-ce que les travailleurs se sont déjà plaint chez vous de ne pas se sentir assez reconnus ou valorisés dans leur travail ?

G : Je n'ai pas d'exemple comme ça qui me vienne spontanément, mais oui, peut-être, de se sentir nul, d'avoir une très mauvaise estime de soi, ça arrive.

A : Est-ce que vous pensez que l'accompagnement de ces personnes est efficace au sein de la ferme enfin du coup dans votre fonction mais aussi les RH les managers etc, et est-ce que vous pensez que cet accompagnement peut améliorer le bien-être de ces travailleurs ou pas forcément en fait ?

G : Je ne dirais pas à tous parce que de nouveau c'est dangereux de faire des généralités mais je crois que pour un bon nombre de nos travailleurs, oui ça leur donne une place dans la société en tout cas pour un bon nombre, il y a vraiment cette fierté d'avoir un salaire.

A : Oui, c'est sûr.

G : On va le montrer encore plus, il y a tout cet aspect de sociabilité, où pour un certain nombre, s'il n'y a pas le travail, il n'y a pas de contacts sociaux, quasi. Un des éléments qui m'a, par rapport à mon expérience dans le social, c'est que généralement, quand on travaille dans le social, on travaille toujours avec un public précarisé, d'origine de famille, vite carmondiste. Enfin, ça, c'était plutôt mon quotidien. Ici, le handicap, ça touche tous les milieux, tous les niveaux, que ce soit des salons de travailleurs, ou l'ensemble qui vient d'un milieu très favorisé, il y en a d'autres qui viennent d'un milieu très très précarisé, mais peu importe, ils peuvent être en lien, en contact avec des clients, mais avec leurs collègues, avec l'équipe encadrante, il y a quand même tout ce travail d'orientation que je peux faire, il y a parfois certains de l'orienter pour des centres de loisirs, donc oui je crois que pour une bonne partie de nos travailleurs, ça contribue à une meilleure qualité de vie de manière générale.

A : Vous sentez une différence entre les individus, quand les gens viennent de différents milieux ?

G : Après on est toujours parfois surpris mais intuitivement oui quand même pour certains travailleurs on peut facilement le sentir mais comment dire concrètement la façon de s'exprimer leur histoire votre comportement va changer j'imagine, en fonction de la personne que vous avez en face de vous.

A : Oui, maintenant, pas par rapport au milieu social.

G : Non, non, c'est sûr, c'est sûr. Je vais essayer d'adapter mon langage, des mots utilisés en fonction des ressources de chaque travailleur. Après je ne suis pas parfait non plus je ne vais pas devenir un autre Gaëtan, parce que la personne en situation de handicap, je crois qu'il faut rester ce qu'on est avec sa personnalité. Maintenant, en fonction de certains handicaps, par exemple des personnes qui ont un handicap par retard mental, je n'ai pas besoin d'adapter mon langage, comment dire, de pas être trop complexe, oui, mais je ne vois pas, par exemple, pour les personnes qui sont atteintes du spectre autistique, là, il y a vraiment aussi une logique de

langage, de code, voire une fonction, parce que le spectre autistique, il est tellement large. Je vous préviens, vous allez à l'épicerie, il y a deux caissiers qui sont tous les deux atteints du spectre autistique.

A : Mais oui mais du coup c'était vraiment marrant parce qu'ils avaient exactement le même handicap avec Danny mais ils étaient foncièrement vraiment différents c'était vraiment chouette de voir vraiment la différence

G : Mais oui.

A : Je vais voir si on a fait le tour. Ah oui, on est déjà à la demi-heure. C'est passé vite. Un tout grand merci en tout cas. C'est chouette d'avoir...

Entretien n°7 : Bart et Gaspard

A : La reconnaissance au travail. Donc je ne sais pas si déjà ça t'évoque un peu quelque chose.

B : La reconnaissance au travail pour le handicap ?

A : Non, toi en tant que travailleur, est-ce qu'ici tu te sens reconnu ? Est-ce que tu te sens valorisé par ton travail ? Qu'est-ce que tu aimerais améliorer ? Mais on va peut-être d'abord commencer par te présenter. Donc, dis-moi un peu qui tu es, depuis combien de temps tu es ici, comment tu es arrivé ici ?

B : Depuis le mois de septembre. J'ai ma maladie et donc du coup j'ai travaillé dans plusieurs autres entreprises mais qui n'acceptaient pas la maladie donc du coup je suis venu ici pour avoir une reconnaissance et un côté plus humain surtout.

A : C'est ton premier job du coup ?

B : Non, j'en ai eu deux autres avants, j'allais chez BePost mais BePost c'était en attendant que j'ai la place ici puisqu'il faut de la place. Et chez... Non, Call Center à Villebourg. Et donc du coup dans le Call Center ça ne s'est pas bien passé puisqu'ils ne reconnaissaient pas du tout.

Chez BePost, eux ils s'en foutaient mais ce n'est pas qu'on avait beaucoup d'avantages, enfin pas d'avantages mais d'aménagements on va dire.

A : T'étais un peu seul avec toi-même ?

B : Oui voilà c'était chacun pour soi.

A : Il n'y avait pas d'équipe quoi ?

B : Il n'y avait pas de suivi non plus. Esprit d'équipe, oui, mais il n'y avait pas vraiment de suivi. C'était un peu... Tu fais ton boulot et...

A : Tu n'avais pas de feedback ?

B : Non, jamais.

A : Donc tu ne sais pas si ce que tu faisais était bon ou mauvais ?

B : Oui, voilà. J'étais dans un centre de tri, donc ce n'était pas c'est mettre le paquet sur le papier roulant donc si on peut se trouve le travail en lui-même tu le trouvais intéressant ou cette ennuyé ce n'est pas que ça m'ennuie mais c'était très physique et ah oui c'est un peu c'est un truc basique pas très valorisant on va dire

A : Tout à fait ouais

B : Mais c'est vrai c'est un travail que du coup tout le monde peut faire oui voilà c'est ça moi j'avais envie de ne pas faire enfin c'était beaucoup de travail à la chaîne et j'avoue je n'aime pas trop ça

A : Non je comprends et donc tu es arrivé ici

B : Et je suis arrivé ici

A : Qu'est-ce que tu fais exactement ici ?

B : Je fais les biscuits d'ici. Donc, je fais les pâtes avec mon collègue. Et on fait la plupart des biscuits ici. Donc, préparation jusqu'à la cuisson. C'est ce qu'on fait dans le cookie, langue de chat, marquise. Enfin, marquise, non. C'est la boulangerie qui les fait, mais après, ils viennent ici.

A : OK. Et tu aimes bien ce que tu fais, du coup ?

B : J'aime beaucoup oui c'était un parcours que je ne m'attendais vraiment pas

A : Ah oui parce que du coup tu n'avais pas la formation pour j'imagine t'as tout découvert en arrivant ici exactement et quand t'es arrivé ici t'as tout bien expliqué enfin tu ne t'es pas senti perdu ?

B : Non pas du tout, tout était directement expliqué c'était vraiment je n'ai jamais pu jamais une dans mes boulots précédents le dit quand je suis arrivé je dis je me sens direct intégré du coup autant par l'encadrant que les collègues directement je me sentais vraiment à ma place

A : Et est-ce que du coup le rôle de l'encadrant tu le trouves important pour le bon fonctionnement de l'atelier par exemple ?

B : Ah oui sans eux ça partirait tous les jours n'importe comment et pourquoi je pense qu'on a tous des personnalités différentes et on a tous parfois envie de faire ça et pas autre chose. Et je pense que si l'encadrant n'est pas là pour faire le chef d'orchestre, ça partirait trop loin.

A : Parce que vous êtes plein de types de personnalités différentes.

B : Oui, voilà, c'est ça.

A : Tu sens des fois qu'avec les collègues, tu dois t'adapter à tout type de personnalité.

B : Je pense que tout le monde fait ça. Donc du coup, oui je pense que ça partirait trop dans tous les sens il faut bien faire ça.

A : Est-ce qu'autant au niveau du coup de ton encadrant ou alors même le manager que tes collègues tu ressens que tu es reconnu dans ce que tu fais, mais par des bêtes trucs, genre un merci, un truc genre, ah tu as bien fait ça, c'est beau, t'as été rapide.

B : Oui, c'est très valorisant.

A : Chouette. Donc selon toi, il n'y a rien qui manque ?

B : Bah ici en tout cas, je n'ai pas encore trouvé puisque je suis là depuis septembre donc c'est tout récent et pour moi vraiment c'est vraiment par rapport à l'entreprise où j'ai travaillé, les entreprises où j'ai travaillé avant il y a vraiment le jour, c'est le jour et la nuit quoi.

A : Ah oui ce sont quand même les entreprises qui sont tout à fait différentes.

B : Tu vois oui voilà c'est ça mais vraiment c'est vraiment très très très chouette de voir qu'on est reconnu et que c'est que c'est un plaisir tous les jours de vie de travail tu étais content quand tu viens travailler tu ne t'ennuies pas.

A : mais ça c'est chouette c'est important oui et est-ce qu'imaginons tu restes encore longtemps ici tu voudrais faire autre chose ?

B : En tout cas pour le moment je suis très bien là où je suis ok ou alors rester ici mais évolué.

A : Oui voilà oui il n'y a pas d'autres pôles qui t'intéresse ici à la ferme ?

B : Pas vraiment hormis peut-être la vente en pépinière mais c'est chouette et les animaux ça c'est chouette.

A : Ah oui et vous avez beaucoup de contacts avec les autres tu vois vous avez différents pôles ?

B : Parfois ils viennent nous aider, donc je sais qu'en décembre quand on avait beaucoup de boulot, il y a plein de renforts qui sont venus d'en haut. Donc oui ça va toujours très bien puisque on s'intègre tous. C'est un peu en mode bisounours on va dire.

A : Oui j'imagine, ça a l'air chouette en tout cas, quand je suis venue dans l'atelier tout à l'heure il y avait l'air d'avoir une chouette ambiance.

B : Oui très très chouette ambiance.

A : C'est cool, donc tu n'as jamais eu d'expérience de conflit ?

B : S'il y en a, il y en a comme dans tout.

A : Et comment ça se passe ?

B : Parfois il y en a qui fait trop de bruit ne veut pas l'entendre du coup oui ils se disputent et des fois l'éducateur doit venir, peut calmer les choses il y a des gens qui sont vraiment des éponges émotionnelles et où il faut faire attention à ça il faut faire attention aux besoins de tout le monde ça c'est autant les autres que toi c'est non pas tous et pas tout si tu peux prendre ce dont tu as besoin quelque chose si vous étiez occupé non pas.

A : C'est lui ton collègue ?

B : C'est lui mon collègue, mais il y a plusieurs collègues.

A : Oui, mais ce n'est pas ton binôme, parce que tu m'as parlé de...

B : Mon binôme, trinôme, ça dépend. Oui.

G : Voilà, moi, je voulais dire que je suis une personne très âgée dans mes eaux. Je suis là depuis 87, 88, donc c'est déjà pas mal.

A : Ça fait quoi ? Ça fait 35 ans ?

G : Oui, mais moi, je me sens tellement bien quand je suis dans l'atelier chez moi. Moi, je considère un peu l'atelier comme si j'étais chez moi, à l'appartement. Oui, la maison, chez moi. Alors, c'est pour ça que je me sens relax.

A : Ah, c'est chouette.

G : Ici, je me sens vraiment bien.

A : Et tu fais quoi, toi, ici ?

B : On travaille ensemble, on fait de la pâtisserie, boulangerie artisanale, des petits biscuits et tout ça.

A : Et tu fais quoi exactement ?

G : Moi, j'aime bien mettre en bain, j'aime bien travailler en machine, j'aime bien les laisser refroidir. Nettoyer comme j'ai fait ce matin, nettoyer les tacs de cuisson, parce que j'enlève les papiers, ça doit être entretenu, les machines, tout le monde, ça va.

A : Et donc, t'es vraiment, oui, j'imagine que t'es content aussi.

G : Oui, je me sens bien, je suis en temps plein de 8 à 5.

A : Bah oui, ça travaille.

G : Non, ça va, c'est bien.

A : Et tu fais la même chose depuis 37 ans ?

G : On fait depuis 3, 4, 5 ans de la boulangerie, en pâtisserie et tout ça. Mais auparavant, on faisait ce qu'on appelle du mailing, du travail de poste.

A : Et ça, t'aimais bien ?

G : C'était gai aussi.

A : Mais t'aimes bien aussi maintenant je veux dire ici ?

G : Pour le moment c'est que j'ai je suis très content parce que quand on a quand on est au travail, on ressent beaucoup moins les problèmes de santé. C'est des problèmes de santé. Tu

oublies, en fait. Oui, on oublie. Parce que, bon, ici, on s'amuse, on rigole. Je suis avec des gens sympathiques.

A : Tu ressens ça aussi ?

B : On rigole beaucoup.

A : Tandis que si tu restes à la maison...

G : Oui, on devient un peu fou. J'aime bien quand je suis chez moi, parce que je sais démonter, remonter. Je lis chez moi parce que je sais démonter remonter je lis beaucoup alors je sais démonter remonter des livres d'histoire des romans d'être beaucoup de livres je n'ai pas télévision je n'ai dit bouquin chez moi le jeu s'est construit tout le temps mais depuis tout petit depuis que j'ai quitté les parents, 87, plus de télévision.

A : Et tu vas au cinéma quand même ?

G : J'ai des livres. Cinéma, ça dépend des trucs cinéma.

A : Tu ne regardes jamais les... Et t'as un téléphone ou pas ?

G : Un téléphone, je n'ai simplement qu'un petit portable.

A : Ah oui, donc tu n'as pas d'écran.

G : Non, je ne m'intéresse pas à tout.

A : Au moins ton cerveau, il est bien intact.

G : Moi, je m'instruis avec mes bouquins. C'est plus profond, je trouve.

A : Et pour ton cerveau, la gymnastique du cerveau, c'est super. Oui.

G : Et pendant ce temps-là, il y a aussi autre chose, c'est que c'est que le processus de mémorisation, c'est excellent. Et alors, quand un livre comparé à Internet, c'est beaucoup plus

profond, beaucoup plus sincère, parce que le livre, il est là. C'est des gens qui ont travaillé comme Agatha Christie et tout ça, ça fait très longtemps. Tandis qu'ici, c'est simplement un petit tableau, c'est deux, trois petites, deux, trois mots, mais le reste, tu n'en sais plus rien.

A : Mais ça change tout le temps aussi.

G : Qu'est-ce qui change tout le temps ?

A : Internet, ça change tout le temps. Un livre, ça ne change pas.

G : Mais, peut-être que Internet, si ça change tout le temps, ce n'est pas peut-être aussi un peu répétitif ? Je ne sais pas trop. Si. Le livre, je trouve que c'est plus profond, plus sincère. Le bouquin a été monté depuis quoi Gutenberg là dans les années 14 ans 15 ans avec son avis et l'imprimerie en 1450 quelque chose

A : Enfin bref tu es content ici ça va ?

G : Oui bien sûr

A : Je vous laisse, tu ne devais pas prendre un truc ici ?

G : Non, non, non, non.

A : Ah, ok. Il s'appelle comment ?

B : Gaspard.

A : Gaspard, ah oui, ok. C'est lui que tu disais que c'est une vraie éponge émotionnelle.

B : Ah, lui ? Oui, oui.

A : Mais ça se voit qu'il se passe beaucoup de choses dans son cerveau en très peu de temps, du coup, je peux comprendre qu'il puisse se sentir un peu dépassé par moments.

B : Il est vraiment super sympa, il est vraiment très rigolo, il fait des super blagues.

A : Et pareil, s'il est là depuis 87...

B : Oui, ça existe depuis longtemps aussi.

A : Non mais il ne doit plus être tout jeune ?

B : Non, non, il n'est plus tout jeune.

A : Il doit avoir 60 ?

B : Oui, je pense. Il ne m'a jamais dit son âge.

A : Si ce n'est pas indiscret, tu es à quel âge ? J'ai 21 ans. Ah oui, tu es tout jeune. Enfin, moi j'ai 23 du coup. J'en ai plus que toi. Oui t'as déjà beaucoup travaillé en fait. Tu étais où à l'école du coup ?

B : L'école intégrée de l'Iram, c'est un type 4 formes. C'est une école spécialisée pour les personnes à... Il y a une section plus handicaps lourds et puis il y a type 7.

A : Oui, je connais mon petit frère, mon petit frère était dans une école spécialisée.

B : Ah voilà, donc c'est type 4 forme 4, non type 7, type 4 forme 4.

A : Et ça du coup, tout est secondaire ?

B : Non, au début j'étais Émile Boxtal, toute ma scolarité jusqu'à ma première secondaire. Et puis là j'ai été à Robert Dubois, puis j'ai été à... ça s'est mal passé Émile Boxtal en secondaire.

A : Ah oui donc du coup tu as été en école spécialisée beaucoup plus tard ?

B : Oui beaucoup plus tard.

A : C'est marrant, comment ça se fait ?

B : Puisque ma maladie se déclare à sept ans, j'ai un Gilles de la Tourette. Donc c'est tard.

A : Oui c'est très tard et donc du coup tout allait bien au début et puis ça s'est dégradé et manifesté du jour au lendemain c'est fou ça on sait pourquoi ?

B : C'est la maladie elle est comme ça c'est le Gilles de la Tourette.

A : C'est fou et avec le temps ça diminue, tu dois prendre des médicaments ?

B : Oui, je suis bourré aux médicaments.

A : Oui, j'imagine.

B : Oui, c'est comme ça.

A : Merci beaucoup pour ton témoignage, ça me sera d'une grande aide en tout cas, ça dans tous les cas.

Entretien n°8 : Manon

M : Oui, il y a des clients qui ne sont pas de bonne gentillesse et tout ça. Je ne vais pas donner la gentillesse non plus.

A : Ah ben non, c'est donnant donnant

M : Oui voilà donc voilà moi comme ici en tant vendeuse moi j'apprécie tous les clients et tout ça je me dis bonjour je dis bonjour et tout si me demande si ça va ben je dis ça va et vous et tout donc voilà

A : Du coup pour commencer on va peut-être un peu parler de toi donc si tu sais te présenter me dire depuis combien de temps tu as à la faire un peu ton parcours comme ça je sais un peu petite présentation

M : Oui oui. Ben, moi, est-ce que je dois dire mon prénom aussi ?

A : Oui.

M : OK. Ben, voilà, moi, je m'appelle Manon. J'ai travaillé ici, ça fait... Ben, ça vient de faire 4 ans que je suis ici.

A : Ah oui, déjà.

M : Oui, ça fait 4 ans.

A : Toujours au magasin, du coup.

M : Oui, toujours dans le magasin. Voilà. Je fais un peu... Je fais la boulangerie. Je fais la caisse, les commandes, tout ça. Le lundi, c'est le nettoyage. Donc, je fais du nettoyage. Je nettoie la boulangerie, je nettoie dans les rayons. On met en rayon aussi. Donc, voilà.

A : Oui, alors... C'est ton premier job ici ? Ou tu en as eu d'autres avant ?

M : C'est mon premier job, en fait. Je n'en ai pas eu d'autres avant c'est mon premier job parce que j'ai eu un autre job en fait je dis allez c'est comme si on allait à l'école faut se lever tôt faut aller travailler et tout donc ça ne m'a rien fait je me dis allez hop ça m'a encouragé

A : Ok ça t'a motivé quoi. Et du coup comment tu es arrivé ici à la ferme Nos Pilifs ?

M : Ben en fait j'ai fait beaucoup de choses c'est mon papa qui m'a beaucoup aidé et tout ça. Voilà, j'ai mon papa qui a beaucoup bougé avec moi. Il m'a inscrit chez Actiris et tout. J'ai été aussi inscrite au syndicat partout. Et tout ça, chez Actiris, ils ont remarqué que j'avais des petits soucis. Bon, j'ai des petits soucis et tout le monde le voit pas mais j'ai des petits soucis ils ont vu que j'en avais besoin de l'aide donc j'ai eu une assistante sociale ce qui m'a beaucoup aidé et tout m'a dit voilà on peut faire ça et tout et j'ai accepté et le au fait de ça ben voilà que moi-même j'ai aussi postulé tout ça je voulais j'avais postulé au Delhaize, au carrefour un peu partout j'ai vu qu'ils voulaient pas qu'ils me disaient au retour non et tout puis j'ai dit à mon assistant social j'en ai marre et tout. Je veux une entreprise adaptée. Mais je lui ai dit à l'avance que voilà, je commençais déjà à postuler dans des entreprises adaptées et tout ça. Elle m'a dit non, non, non, ne choisis pas n'importe quoi parce qu'il y a des entreprises ce n'est pas cadeau. Elle fait

je préfère que tu viennes à la ferme Nos Pilifs. C'est beaucoup plus humain, c'est beaucoup plus tendre gentille, sympa et tout, alors elle a mon papa lui a dit comme il y avait une place mon papa a dit voilà la ferme Nos Pilifs je voudrais qu'elle soit là et tout, mon assistant social et tout, elle a regardé, elle a vu une place, elle m'a mis directement.

A : Ah, chouette.

M : Puis voilà, on a fait ce qu'il fallait. Mais le moment où on devait le faire, moi, je suis tombée malade, fortement tombée malade. Je n'ai pas pu venir direct, mais dès que j'étais guérie, je suis venue. Je n'ai plus pu venir. Donc, je suis venue et alors elle a fait tout le nécessaire et tout et après j'ai eu mon entretien d'embauche j'ai fait mon entretien d'embauche et tout mais le problème moi je ne connaissais pas la ferme et par ici je ne connaissais pas alors j'étais un petit peu perdu mais j'ai fait mon entretien d'embauche avec mon papa.

A : Ton papa travaille ici du coup ?

M : Non, il ne travaille pas ici.

A : Ah oui, ok, ok, ok.

M : C'est juste mon papa qui m'a accompagnée pour...

A : Oui, oui, pour l'entretien d'embauche et un peu le début quoi.

M : Oui, parce qu'en fait, je ne connaissais pas l'endroit, je ne le voyais pas. Même mon papa a un peu dû chercher...

A : Oui, moi aussi.

M : Enfin déjà, c'est à une heure de chez moi, donc ce n'est pas coté. Et donc, du coup, j'ai fait mon entretien d'embauche et tout, et c'est accepté. Puis, il m'a dit que... Il m'a posé plein de questions et tout. Et puis, j'ai attendu et on m'a réappelé pour me dire, voilà, est-ce que tu serais revenir et tout, pour faire ton essai. Et j'ai fait mon essai.

A : Et depuis, tu n'es plus jamais partie.

M : Et du coup, quand j'ai fini ma journée, j'ai fait toute ma journée à la caisse. C'était... Éprouvant. Oui, parce que j'ai tenu le coup. Ils ont vu que j'étais bien motivée et tout ça les moniteurs et tout et alors j'ai fait tout ce que je pouvais pour dire que j'aimais bien, que je me plaisais bien et tout et quand à la fin ça a été fini j'ai dû aller au bureau et tout ben avant de partir au bureau je fais les moniteurs ben j'espère je suis pris j'espère de revenir voilà je me plais bien et tout et donc j'ai été au bureau et dit mélodie bon ben c'est pour toi, il dit bon je vais chercher la feuille et tout j'arrive pendant qu'il est parti j'ai fait j'ai « YES », quand je vais dire à ma famille ils vont être contents on a fêté directement et tout joyeuse moi j'étais en larmes ben voilà parce que quand j'ai fini l'école j'ai fait une formation j'ai beaucoup eu dur à chercher pendant huit ans et oui donc ça fait quatre ans, je suis ravie. Bon, ce n'est pas comme Delhaize, Carrefour et tout.

A : Qu'est-ce que je voulais dire ? Moi, personnellement, j'ai travaillé chez Carrefour. Ça a l'air plus sympa ici que Carrefour, où tu es derrière ta caisse pendant 8 heures et c'est comme ça.

M : Et les clients ne te disent même pas bonjour oui donc voilà j'avais postulé un peu partout mais ça t'a refusé et donc du coup je suis venue ici j'en avais complètement désolé du mot mais j'en avais marre et j'ai dit je vais une entreprise adaptée là on va peut-être m'accepter et comme j'avais la carte jaune et tout de et tout ça je ça a été

A : C'est quoi la carte jaune c'est pour dire que tu es de chez Actiris ?

M : Non c'est celle de la COCOF. Donc comme j'avais la carte de la COCOF et tout ça a passé facilement mais bon c'est vrai comme ça on ne le dirait pas que j'ai quelque chose, mais je me plais bien je m'entends super bien avec mes collègues et tout des fois on s'amuse si maintenant on s'amuse trop les chefs, les monitrices ils sont là pour nous le dire et tout il y a un moment pour s'amuser mais il y a un moment aussi de travailler. Moi, perso, je les comprends. C'est vrai qu'ils ont leur travail. Moi, j'ai mon travail.

A : Est-ce que tu penses, s'il n'y avait pas les monitrices, est-ce que tu crois que le magasin pourrait aussi bien tourner et aussi bien fonctionner ? Ou tu penses qu'elles doivent être là pour que ça se passe bien ?

M : En fait, il y a une fois, on n'avait pas les monitrices et tout. Moi, j'ai dit que ça tournerait bien parce qu'on le gère bien. Pour, pour moi, on le gère bien, le magasin, et tout. Donc, voilà.

A : Donc, tu penses que même sans elle, ça pourrait aller, quoi ?

M : Oui, pour moi, oui.

A : Ah, c'est chouette. OK. Et est-ce que, du coup, toi, quand tu fais ton travail, est-ce qu'on t'a déjà félicité ? Est-ce qu'on t'a dit que c'était bien ? Est-ce que c'est quelque chose que ça arrive souvent ou c'est rare qu'on te félicite pour ton travail ?

M : Mais en fait les clients en fait ils ne le disent pas à nous mais ils vont chez les monitrices le dire et tout ça et c'est les monitrices qui dit voilà mais le parler je dis ok ça va ils disent t'inquiète pas c'est positif c'est pas négatif alors on va dans le bureau ils me le disent voilà telle cliente avec son prénom et voilà on m'a dit que voilà t'étais souriante t'es très gentille t'es serviable t'es vite là et donc voilà mais si maintenant il y a une fois sans vouloir et tout et je voulais dire le bonjour avec le prénom et là la cliente ça ne lui a pas plu

A : Ah ça ne lui a pas plu ?

M : Non ça ne lui a pas plu non et donc du coup elle a été dire à la monitrice elle me l'a dit gentiment elle a dit voilà à la place de dire bonjour avec le prénom elle a dit bonjour madame avec le prénom ça c'est beaucoup plus mieux. C'est quand même un peu débile de la part de la cliente, mais bon, ça au pire.

A : Des clients chiants, il y en a tout le temps. Moi, je ne sais pas si tu connais, je travaille au Pain Quotidien.

M : Je ne connais pas.

A : C'est un restaurant. Du coup, pareil, je fais un peu comme toi, je fais de la vente, mais on apporte les repas à table et tout. Et pareil, des fois, on a des clients, tu te dis, mais restez chez vous, quoi. Il y a des clients très gentils, mais d'autres, c'est plus compliqué.

M : Oui, on a déjà eu des cas, des messieurs ou madame qui viennent et tout. Et alors, ils rouspètent sur des affaires et tout et nous comme les chefs nous ont dit et tout si ça devient trop compliqué pour vous ne vous s'en sortez pas et tout ben vous nous appelez et c'est nous qui s'en occupons et il y a des fois ça va un tout petit peu trop loin

A : Ben oui mais tu fais bien. Donc les monitrices, elles sont quand même utiles pour ça, j'imagine.

M : Oui, parce que je crois qu'ils ne sont pas là, je crois que ce n'est pas gérable.

A : Bah oui, tu m'étonnes. Et avec tes collègues, du coup avec les gens qui travaillent avec toi, est-ce que vous vous félicitez de temps en temps, vous vous dites merci ou pas trop ?

M : En tant collègue, en fait.

A : Par exemple, si tu vois un collègue, je ne sais pas, qui a super bien vendu un truc, qui s'est bien comporté avec le client et tout, est-ce que toi, en voyant ça, tu vas lui dire, oh, il a bien fait ça, et tu vas aller lui dire ?

M : Ah oui, ça se passe des fois entre collègues, on se dit merci. Et si on évolue encore, ici, il y a un des collègues qui a évolué dans le travail on l'a félicité on lui a dit bravo franchement génial moi ici il n'y a pas longtemps ce n'est pas l'année passée mais juste l'année avant et tout, ben voilà, je fais les commandes, tout le monde m'a félicité, m'a dit, ben c'est bien, tu montes et tout. C'est mon grand collègue et tout, qui est devenu prof, qui m'a expliqué comment il fallait faire. Bon, mon professeur, vous savez me dire comment il faut faire ceci. Et alors, je lui dis, bon, monsieur le professeur, vous savez me dire où je dois regarder. Mais alors, tout le monde a eu un fou rire même les chefs ont eu un fou rire parce que c'était vraiment moi l'élève et lui le prof j'ai joué sur ça c'est comme ça qu'on apprend. Mais la caisse et tout que voilà moi j'ai appris la caisse et tout pendant mes stages et tout

A : Tu as fait des stages ?

M : Oui j'avais à l'école donc du coup la caisse, quand je l'ai fait, le moniteur a vu que j'avais le métier social, même ici ma monitrice qui est là et tout, elle m'a dit franchement on voit tes vendeuses, ça se voit fort, elle dit je ne comprends pas quand tu as eu fini l'école, pourquoi tu

n'as pas été pris et tout ça, donc voilà oui c'est bizarre j'ai vraiment tel truc quoi, j'ai le métier en main tout le monde ne comprend pas ça

A : C'est vraiment dommage, mais bon au final c'est pour un mieux vu que t'es arrivée ici du coup, c'est que ça devait se passer comme ça

M : Oui voilà

A : Merci beaucoup pour toutes tes réponses. C'est super. Et du coup, ça me fait plein d'informations. Donc, c'est...

Entretien n°9 : David

A : Du coup voilà. Est-ce qu'avant tout tu pourrais juste te présenter, donc tu me dis comment tu t'appelles, comment tu es arrivé ici, un peu ton parcours en fait.

D : D'abord, j'avais fait le stage à la pépinière pour faire les plantes et juste après, pendant qu'il y avait le Covid, moi, ce que j'ai préféré, c'était aller faire à l'épicerie pour faire en tant que job étudiant et stage.

A : Ah, tu as commencé ici en job étudiant alors ?

D : Oui. Et après, j'ai signé en CAP fin 2021, début 2022. Et puis après, ils m'ont accepté. Et fin 2022, j'ai signé un vrai contrat.

A : Ah, chouette. Ben, félicitations.

D : Merci. Et ensuite, en 2023, tout s'est bien passé. Je commence à connaître des clients par cœur.

A : C'est vrai ?

D : Oui. Et surtout, une que j'aime beaucoup, c'est qu'elle vient avec sa petite-fille, son compagnon.

A : Ah, c'est chouette.

D : Et ça, c'est bien.

A : Donc, tu aimes bien les clients ici ?

D : Fin ça se passe bien avec les clients oui et je crois et je vois aussi mais mes anciens mais intervenants de l'école

A : Ah c'est chouette

D : Et quand il y a la villa je revois mon meilleur pote aussi assez cool

A : Et tu étais où à l'école ?

D : Du coup c'est dans une école un peu spéciale c'est l'école Adopilifs.

A : Ah ben oui oui oui Monsieur X m'en a parlé je ne savais pas que tu étais là-bas mais...

D : Non ce n'est pas grave.

A : Et c'est qu'est-ce que je voulais dire je me suis perdue dans ce que je voulais te poser comme question du coup tu penses que les clients sont contents du travail que tu fais ?

D : Oui.

A : Tu as déjà eu, par exemple, merci, félicitations. Tu as déjà eu un peu des trucs comme ça de la part des clients ?

D : Oui.

A : En disant que tu faisais un bon travail ?

D : Oui, bien sûr. Par exemple, je sais qu'il y a mes collègues, ils ont félicité pour moi parce que je travaille bien. Je suis un gentil garçon.

A : Tu es très souriant en tout cas.

D : Oui, très souriant. Je suis un gentil homme et tout. Même mes parents aussi sont contents de moi. Mes soeurs, mon frère.

A : Oui, tu m'étonnes. Ils ont dû être contents de voir que tu as pu avoir un contrat, que tu as un travail.

D : C'est cool. Oui, c'est cool.

A : Tu es content. Enfin, bon, j' imagine que tu reçois des sous et tout. C'est quand même chouette.

D : Et grâce à ça que je gagne des sous, j'achète des trucs pour mes parents.

A : Ah, c'est chouette.

D : Et puis, voilà, quoi. C'est cool.

A : Ah, c'est cool. Et avec les monitrices, est-ce que tu reçois quelquefois un peu des merci, des félicitations et tout ?

D : Oui.

A : Elles sont contentes de ton travail ?

D : Oui, c'est quand j'ai signé un vrai contrat, là, ils ont félicité pour moi.

A : Ah, c'est cool. Les collègues aussi, j' imagine ?

D : Oui, les collègues aussi.

A : Allez, c'est chouette. Est-ce que tu trouves que les monitrices, leur rôle est utile ? Est-ce que le magasin fonctionnerait aussi bien si elles n'étaient pas là ?

D : Ça risque d'être très compliqué, mais...

A : Et pourquoi ce serait compliqué ?

D : Parce que parfois, il y a des choses que je ne sais pas faire, des trucs.

A : Donc, tu as quand même besoin d'elle, quoi.

D : Oui, mais il y a un de mes collègues qui vient parfois, qui reste pour la fermeture. Et ça, je trouve ça vraiment cool.

A : Ben oui, c'est quand même... Donc, vous fermez le magasin à deux, c'est ça ?

D : Oui. Et parfois, avec des autres collègues qui commencent tard

A : Ok, je vois

D : Et oui, donc les monitrices, en fait ce serait compliqué sans elles, quoi

A : Oui et pourquoi vous ne pourriez pas faire ça vous-même ?

D : Tout seul ? Parce que je ne saurais pas te le dire.

A : Oui, tu ne l'as jamais fait du coup.

D : Je ne l'ai jamais fait. Donc, j'ai commencé très jeune. C'était quand j'avais 19-20 ans.

A : Ça fait trois ans que tu es ici du coup ?

D : Deux ans.

A : Deux ans, oui, c'est ça. Et avec les collègues, ça se passe bien ? l'ambiance est bonne ?

D : L'ambiance est bien parfois quand il y a la radio, j'aime bien écouter de la bonne musique ça je te dirai après

A : Après ?

D : Oui ce que j'écoute comme musique

A : Bah tu peux déjà me le dire tu sais non après que ah tu veux quand j'éteins ?

D : Quand tu éteindras

A : Ok pas de soucis et du coup tu te sens bien ici dans le magasin, tu n'as pas envie de changer quoi ?

D : Non mais pas pour l'instant

A : Pour l'instant tu es bien ? tu es content avec ce que t'as ?

D : Parce que je vois mes intervenants de l'école qui passent. Surtout mon ancien titulaire, que je le vois qu'à un moment, quand j'ai travaillé avec lui, il a eu une fille et il a une compagne. Et là, il a eu un petit garçon.

A : Ah, c'est chouette. Est-ce que tu voudrais qu'on rajoute quelque chose ? Tout est parfait pour toi ?

D : Oui, tout est parfait. Donc même au niveau du stress au niveau de l'organisation au niveau

D : Quand j'ai des trucs que je n'ai pas bien fait je demande à mes à mes responsables d'en parler mais donc sinon tout est parfait à part ça.

A : oui ok bah super tout est clair donc je vais pouvoir couper et tu vas pouvoir me dire c'est quoi tes musiques, du coup.

Entretien n°10 : Natacha

A : Alors, est-ce que déjà tu pourrais un peu te présenter, me dire ta fonction ?

N : Alors ma fonction, elle est multiple. Mon parcours déjà, c'est que j'ai fait des études plutôt dans la communication et le graphisme, suite à quoi j'ai été graphiste pendant longtemps, toujours couplée avec la partie communication. Donc en fait, c'était toujours un peu, on va dire, le côté couteau suisse, comme on dit. Donc je faisais autant de la gestion de site web, de la rédaction de communiqués, de la mise en page, de la création de l'entité, etc. J'ai fait ça pendant longtemps. Et puis j'ai été prise aussi comme chargée de projet, chargée de com' dans différentes boîtes, soit dans le secteur culturel, donc plutôt non marchand. J'ai travaillé aussi pour un réseau immobilier, donc là, assez grosse entreprise. Et puis après, je suis passée consultante, donc indépendante, il y a maintenant 8 ans, 7-8 ans, je crois. Pour des clients, autant dans le non marchand que pas. Et donc du coup, il y a des casquettes qui sont rajoutées, donc je fais toujours de la communication, mais il y a des casquettes qui sont rajoutées par-dessus, d'accompagnement, de formation, donc je donne beaucoup de formation, et d'accompagnement des entreprises et des entrepreneurs, sur leur partie communication, mais aussi sur la réflexion stratégique, le côté créatif aussi. Et puis la dernière casquette, c'est la casquette du coach, donc là, vraiment, c'est de l'accompagnement et un peu plus que ça, autant d'accompagner les projets entrepreneuriaux que d'accompagner les porteurs, de travailler sur des doubles casquettes, qu'elles soient stratégiques, très business, et aussi plus mindset, confiance, ce genre de choses.

A : Donc autant dans le secteur marchand que non marchand ?

N : Oui, absolument. Donc du coup, j'ai deux entreprises bien distinguées, une qui s'adresse plutôt aux entrepreneurs et aux entreprises, et une autre qui s'adresse plutôt au secteur non marchand, enfin, qui s'adresse uniquement au secteur non marchand, parce qu'un des constats qu'on a fait au fil du temps, c'est que, en fait, on ne pouvait pas s'adresser à tous ses clients, on va dire, de la même manière. Et que donc, du coup, c'était plus facile de scinder nos services en deux, et d'avoir deux sites bien distincts. Des fois, on propose les mêmes choses, mais on ne va pas forcément communiquer de la même manière, en termes de visuel. L'identité est le message qu'on va passer. Le secteur non marchand aime bien qu'on s'adresse à lui, comme à un secteur non marchand, et pas comme à une entreprise, par exemple.

A : Donc tu ressens vraiment une différence un peu entre ces deux secteurs ? Est-ce que, même au niveau du management, en fait, votre façon d'être avec le client change en fonction du secteur, en fait ?

N : La façon d'être, pas tant, mais on s'adapte plutôt, je dirais, à leurs demandes, dans le sens où le secteur non marchand a encore ce côté, où on ne fait pas de profit, enfin, ce sont les valeurs avant tout, etc. Et parler d'argent, c'est un peu mal vu, mal venu, un peu touché. Là où une entreprise, en général, l'un de ses objectifs premiers, ça va être de...

A : Faire du profit.

N : Faire du profit. Et donc ça, c'est la grosse différence. Donc en fait, notre manière d'être est la même, parce qu'en fait, finalement, l'objectif, au bout, il est plus ou moins le même, c'est juste que la porte d'entrée n'est pas la même. Pour l'un, ça va être d'abord de travailler vraiment sur le projet, et puis on verra après, des fois, d'abord les finances.

A : Oui, c'est ce que j'allais...

N : Parce que, en fait, tout l'intérêt du truc, c'est de trouver un équilibre, en fait, entre les deux. Parce que, on ne peut pas dire qu'on s'en fout du profit, parce qu'il faut bien gagner sa vie, il faut bien que l'entreprise ou le projet soit fructueux d'une manière ou d'une autre. Mais il ne faut pas en oublier pour autant la cause, les valeurs, l'engagement qu'il y a derrière. Et c'est le juste milieu qui fait que ça, pour moi, que ça fonctionne. Oui, c'est ça. Et en fait, du coup, du fait d'avoir un regard dans les deux mondes, on va essayer, généralement, de nourrir, l'un et de nourrir l'autre, pour arriver à cette forme d'équilibre, en fait, justement. Mais c'est juste qu'au début, quand on va communiquer, pour soit avoir un appel d'offres, ou pour obtenir une mission, on va être à l'écoute de leurs besoins en premier, et plutôt miser sur ça, quoi.

A : Est-ce qu'au niveau de ton expérience à toi, tu as plus facile de travailler dans le secteur non marchand ou marchand, en fait ? Au niveau de ta façon à faire à toi, ou pas forcément ?

N : Je dirais qu'a priori, je suis OK avec les deux, dans la mesure où on ne rentre pas dans les trop grosses entreprises. C'est-à-dire que ça m'est arrivé de travailler pour des grosses entreprises, genre comme Eurostar et tout ça, où là, on parle de centaines, voire des fois presque de milliers d'employés, des gros rouages, où en fait, on voit les failles. On voit qu'il y a plein

de soucis. Exactement comme dans les petites, en fait. Si ce n'est qu'elles sont limite amplifiées, parce qu'il y a beaucoup de monde. Mais c'est très difficile d'avoir de l'impact, parce qu'on a du mal à se faire sa place, du mal à se faire entendre, du mal à conscientiser les gens qu'il y a un réel besoin aussi de changer, finalement, un peu la vision et de changer les choses. Et donc, cette notion de profil, on va dire, est vraiment hyper présente, et c'est difficile vraiment d'aller changer. Après, peut-être parce que moi, je suis seule, mais on est une toute petite équipe. Il faudrait une plus grosse équipe pour plus de temps, vraiment, pour aller creuser, creuser, creuser, creuser. Mais donc là, j'ai l'impression que c'est des fois plus difficiles, parce que peut-être de me sentir moins à ma place, parce que les valeurs et tout ça sont souvent mises en avant, mais dans la réalité, dans la pratique, ça manque un peu d'humain, on va dire. Donc, j'ai tendance à préférer... En fait, je pense que c'est ça. Je crois que ce n'est pas forcément une question de marchande. C'est plutôt une question de taille d'équipe et que je me sens peut-être plus à l'aise dans des petites, moyennes équipes.

A : T'as l'impression aussi d'avoir peut-être plus d'impact.

N : Oui, d'être en contact direct. Oui, c'est ça. Et d'avoir, du coup, de réussir à capter leurs besoins et de réussir vraiment à les faire avancer. Et j'ai l'impression que dans le secteur non marchand, il y a une vraie demande quand même et une prise de conscience peut-être un peu plus rapide, qu'il faut faire changer les choses, qu'il faut... Voilà. C'est-à-dire que c'est important de réfléchir et à ses valeurs et au bien-être aussi du travailleur ou des équipes. Tout à fait. Ça, c'est une grosse partie aussi qui n'est pas forcément... Enfin, je pense que les grandes entreprises commencent à en prendre conscience parce qu'ils n'ont pas le choix, parce qu'ils sont en train de rentrer dans le mur avec les différents burn-out, les dépressions. Enfin, voilà, les employés qui ne sont plus épanouis en train de travailler et qui se sentent pressés, je pense, un peu comme des citrons. Mais j'ai l'impression que le chemin est encore long pour qu'il y ait un vrai changement qui se mette en place. Parce que ça passe encore dans les derniers budgets. En fait, j'ai l'impression d'avoir toujours travaillé dans les derniers budgets qui sont alloués. C'est-à-dire que la com, par exemple, pendant le Covid, les budgets qui passaient un peu en dernier, c'est la partie communication. Parce qu'on disait qu'on communiquera après, on mettra du budget après. Oui, c'est ça, on sait le faire nous-mêmes. On sait le faire nous-mêmes. J'ai un frère, un cousin éloigné qui va le faire, machin. Et donc, du coup, c'était d'abord la compta, la technique, les produits, etc. En n'étant pas conscient qu'en fait, il fallait communiquer pour réussir à grandir.

A : Tout à fait.

N : Et j'ai l'impression que maintenant, ça se reporte sur la partie bien-être au travail. Donc la com commence à prendre un peu plus sa place parce qu'il y a les réseaux sociaux, etc. Et que ça devient un peu inratable. Mais même si on en parle beaucoup, j'ai encore l'impression que c'est un peu les budgets qui sont mis en dernière roue du carrosse. Ou alors, oui, on va faire un team building.

A : Oui. Voilà.

N : Oui, c'est ça. Il y a des petits gestes qui sont faits, qui certes peuvent être appréciables, mais le travail de fond n'est pas fait. Donc en fait, au final, ça ne sert à rien parce que ce n'est pas ça qui va améliorer le bien-être du travailleur sur les longs termes. C'est vraiment de pouvoir dire déjà qu'il y a une vision claire au sein de l'entreprise. Qu'il soit au courant de pourquoi il travaille et qu'est-ce qu'il fait réellement et quel est l'impact qu'il va avoir dans son travail. Parce que ça, c'est une partie qui est importante. D'avoir un cadre en fait qui est bien défini. Parce que quand on est trop dans le flou, en fait, on n'arrive pas à avancer correctement. Il y a toute la pression, le stress qui est souvent mis. On est orienté résultat, l'échec n'est pas accepté.

On n'a pas le droit d'échouer en fait dans nos sociétés européennes. C'est assez mal vu. Donc ça, ça met aussi une pression avec la réalité de tous. Économiquement, ça ne va pas bien pour tout le monde, etc. Donc il y a des surcouches qui se mettent aussi. Donc il y a déjà une pression à la base. Et je pense qu'il y a un manque de travail de fond dans les entreprises à ce niveau-là. De vraiment octroyer du temps avec un coach ou avec des petits ateliers. Vraiment des moments de paroles, d'échanges. Où les gens, les travailleurs se sentent en confiance. Pour pouvoir vraiment livrer aussi leurs craintes, leurs doutes. En fait, c'est aussi la place des émotions dans l'entreprise.

A : Elles sont encore hyper taboues.

N : Voilà, c'est ça. C'est hyper tabou. Moi, j'ai vu des gens en coaching qui me disaient que ça n'allait pas. Soit il y a des postes de direction dans un sens ou dans l'autre. C'était autant les salariés qu'à des niveaux hiérarchiques. Qui me disait que des fois ça n'allait vraiment pas. Mais qu'ils allaient se cacher dans le fond de leur bureau pour pleurer. Et qu'ils n'allaient jamais dire à quelqu'un que ça n'allait pas. Ce n'est pas ok de dire que ça ne va pas. Je ne me sens pas bien. Je traverse une période difficile ou j'ai des doutes. Alors en fait, nous on est hyper conscient

que c'est le cœur de tout. Ce n'est pas ça qui empêche d'avancer. Au contraire, c'est comme ça qu'on avance plus et plus loin. Parce que du coup, on peut se soutenir. Et juste conscientiser que des fois il y a des moments difficiles. Parce que faire croire que tout va bien alors que ce n'est pas le cas. C'est comme ça que les burn-out éclatent et qu'il y a des problèmes un peu partout. À force d'essayer d'enterrer le problème, on a peur de sortir plus fort. Et donc, ça, il y a un vrai travail.

A : Quelle est la place des émotions au sein de l'entreprise ? Tu penses que ça va aller s'implémenter de plus en plus ?

N : Je pense que ça va s'implémenter de plus en plus. Mais je pense que ça va prendre du temps. C'est une question certainement d'années. Je pense que c'est une question peut-être de générations aussi. Il y a eu une évolution quand même pas mal. Les nouvelles générations sont quand même vachement plus en recherche déjà d'un boulot qui les épanouit. Qui fait sens. Il y a vraiment la question du sens aussi. De ne pas juste travailler pour travailler. Et je pense qu'ils ont aussi plus la capacité de dire non quand ça ne leur convient pas. Là où on a été pendant très longtemps et encore maintenant fort éduqués à dire : « Tu dois dire oui à tout, tu fais avec, c'est comme ça. » Je généralise un peu, mais c'est un peu l'idée. Que maintenant, alors on va dire qu'ils sont peut-être un peu plus... Le revers de la médaille, c'est de dire « On en va entendre, oui, les générations sont fainéantes. Elles ne veulent plus travailler. ». Elles ne tiennent pas le choc, etc. Mais déjà, ça c'est des généralités. Mais je ne pense pas du tout que ce soit le cas. Je pense plutôt qu'elles... Je ne sais pas si elles savent plus ce qu'elles veulent dans le sens où c'est difficile de savoir ce qu'on veut. Mais elles savent peut-être plus ce qu'elles ne veulent pas. Oui. En tout cas. Et ça, c'est déjà un bon point. Parce que du coup, effectivement, d'avoir plus la capacité de dire non, en fait, ce n'est pas fait pour moi. Ou non, ça ne me convient pas. Ou non, je ne ferai pas ça. Je ne ferai pas ça pour l'entreprise si on ne fait pas un plan.

A : C'est ça.

N : Ça doit aller dans les deux sens, effectivement. Donc, c'est une espèce de match qu'il faut trouver, qui n'est pas toujours évident. Des fois, ça peut prendre du temps et ça peut faire peur aussi. Parce que quand tu dis non, des fois, tu te retrouves sans rien. Mais à côté de ça, c'est hyper important. On en revient à cette question d'être aligné, de trouver quelque chose qui nous épanouit. On se dit « Ok, j'ai de l'impact, ça a du sens pour moi. » En tout cas, pour moi. Parce qu'il n'a pas du sens nécessairement pour les autres. On peut être... On peut faire n'importe quel

métier en trouvant que ça a du sens. Donc, il n'y a pas de sous-métier ou de métier hyper... Il faut absolument avoir un métier qui est hyper fort de l'impact ou autre. Je pense que tu peux avoir le métier que tu veux et qui fait sens pour toi parce qu'il te passionne, parce qu'il te plaît, parce que tu as l'impression d'apporter quelque chose de bénéfique aux gens d'une manière ou d'une autre. Que tu sois coiffeur ou DRH, peu importe. Tu dois trouver ton propre sens. C'est juste ça, en fait.

A : Est-ce que du coup, par rapport à tout ce qu'on vient de dire, est-ce qu'il y a des enseignements qui pourraient être tirés du secteur non-marchand et vice-versa par rapport à tout ce qu'on vient de dire ?

N : Je pense que ce serait certainement intéressant qu'il y ait des passerelles plus souvent et qu'ils ne se regardent pas du coin de l'œil en se disant « vous êtes le mal ». C'est un peu extrême, mais que les entreprises ont peut-être à avoir un regard un peu... C'est les non-marchands, de toute façon. Oui. Voilà. Ils n'ont pas encore obtenu beaucoup de valeur, je trouve. Il va y avoir un peu ce côté de... C'est un peu le bac à sable, quoi. Ils s'amusent, mais ce n'est pas très pro. Du coup, on est dans le jugement, finalement, plus. Et du coup, la réponse, de l'autre côté, forcément, ne peut pas être meilleure. Du coup, le non-marchand est un peu... De toute façon, c'est tous des vendus. Le capitalisme, c'est... Voilà. Je pousse dans les extrêmes. C'est hyper caricaturé, mais au final... C'est caricaturé. Évidemment que ce n'est pas tout le temps comme ça. Mais si on pousse à l'extrême, c'est un peu ça. Du coup, c'est deux mondes qui se regardent en se jugeant l'un l'autre. Alors que, de nouveau, s'ils ouvraient un peu les portes, ils se disent... Ah ouais, mais en fait, il y a quand même des choses qui fonctionnent bien chez vous. Et puis, de l'autre côté, il y a aussi des choses qui fonctionnent. Et puis, voilà, il y a un juste équilibre. Tous les gens qui ont des entreprises ne sont pas des vendus parce qu'ils... Enfin, c'est de nouveau cet équilibre de trouver... C'est normal et légitime de gagner sa vie ou de faire du profit. Même pour une cause. C'est une chose qui nous tient à cœur et qui est importante. On ne doit pas forcément vivre dans la misère parce que... On ne peut pas être hypocrite, quoi. Enfin, voilà, je pense qu'il faut être honnête. Alors après, il y a eu beaucoup, je pense, de dérives qui ont creusé des fossés. Parce que tu vois souvent les belles ONG ou les belles associations qui disent qu'elles ont des super valeurs. Puis oui, tu vois les patrons qui roulent en Porsche Cayenne et qui se payent des vacances avec de l'argent. Ça a créé, je pense, des doutes et des craintes. Et ça n'a fait que renforcer les croyances. Et donc, la caricature est devenue encore plus forte, je pense. Maintenant, oui, clairement, il y a de ça. Et je pense qu'elle l'aura toujours. Parce qu'il y a du bon et du mauvais partout. Mais il n'y a pas que ça. Et après, c'est légitime. Effectivement,

tu peux avoir le droit d'avoir une vie confortable. Tout en travaillant dur pour un projet auquel tu tiens et auquel tu crois.

A : Je suis hyper d'accord.

N : L'un n'empêche pas l'autre. Et donc, c'est vraiment cette notion de trouver de l'équilibre. Et je pense que pour trouver de l'équilibre... De réussir à se rapprocher un peu. Et à créer des bases communicantes. De manière à ce que l'équilibre soit plus fluide. Mais ça, je pense qu'on pourrait l'appliquer dans n'importe quel secteur. Ou dans n'importe quelle problématique. Il y a toujours deux trucs en opposition. Et en fait, essayer de les rassembler. Et trouver plutôt des ponts. C'est vraiment arrêter d'opposer. Et plutôt de dire comment est-ce qu'on peut aller s'inspirer de l'autre. Et comment est-ce qu'on peut avancer ensemble. Je pense que vraiment, il y a des portes à ouvrir. Des deux côtés. Des deux côtés. Je pense vraiment.

A : Ok. Du coup, par rapport à tout ce qu'on vient de dire. Je trouve qu'on peut faire un lien direct avec la reconnaissance au travail. Vu qu'en fait, ça augmente in fine la productivité et la rentabilité de notre entreprise. Mais à la toute base, pourquoi mettre en place un tel atelier ? Pourquoi, selon toi, c'est important ?

N : Pour moi, c'est important. En fait, pour plusieurs raisons. Parce que je pense que vraiment. C'est important pour le travailleur. Et c'est important pour l'entreprise. Quelle qu'elle soit. Donc, pour éventuellement les niveaux hiérarchiques et tout. Dans le sens où, il y a plein d'études qui prouvent que, en gros, un salarié épanoui, il en vaut deux. Donc, il va être plus productif. Plus efficace. Plus engagé dans son travail. Donc, ça veut dire que ce qu'on peut « vendre » à un DRH ou à un directeur ou à une entreprise, c'est que grâce à des ateliers de reconnaissance au travail. En fait, ils vont avoir des travailleurs beaucoup plus engagés. Donc, ils ne vont pas démissionner. Ils ne vont pas se mettre en burn-out ou en dépression ou autre. Parce qu'ils seront à leur place dans le boulot. Ils seront peut-être des fois recadrés à d'autres endroits. Parce que peut-être qu'ils ne sont pas à la bonne place. Mais qu'ils sont dans la bonne entreprise. Ils auront du coup une meilleure productivité, a priori, sur le long terme. Donc, on ne veut pas qu'un jour, les ventes vont exploser. De toute façon, on ne peut pas faire des promesses de ce genre-là, évidemment. Mais je pense vraiment, et les études l'ont prouvé, que l'entreprise va mieux se porter. Et du coup, même sur la partie financière, en fait. Donc, il ne faut pas oublier que la partie salariée, c'est en général le plus gros pôle de dépenses dans une entreprise. Donc, du coup, c'est important de choyer, c'est remettre, de reconvertir les dirigeants que sans les

salariés, en fait, leur boîte, elle ne va juste pas continuer. Donc, du coup, d'arrêter de penser qu'il faut les presser, les contenir le plus vite. Et de faire le plus possible. Parce qu'en fait, à un moment donné, ça va juste exploser. Et on se retrouve avec des boîtes, il y en a beaucoup aujourd'hui, qui n'ont plus assez de personnel. Ce qui renforce l'effet de pression sur ceux qui restent. Parce que du coup, les équipes sont en effet réduites. Ceux qui restent sont encore plus sous pression. Donc, c'est une espèce d'effet boule de neige qu'il faut absolument stopper. Sinon, c'est la catastrophe à un moment donné. Et pour le coup, pour le travailleur, c'est se sentir plus légitime, plus à sa place. Entendu à tous les niveaux. Entendu, compris par son directeur, ou en tout cas par l'entreprise, par les gens qui sont au-dessus, dans ses besoins. Et donc, du coup, ça va renforcer son épanouissement, sa confiance, son bien-être. Quand on dit bien-être, on n'entend pas le côté bien-être du spa, mais vraiment de se sentir mieux. Je pense que c'est une question d'alignement avec les valeurs, avec le sens, la question de l'impact aussi. Parce que j'ai croisé des gens qui étaient dans des grosses boîtes, Ouais, dans un truc à la Commission européenne ou autre, où les gens remplissaient des dossiers toute la journée, font des études, les remettent, elles ne sont jamais lues. Ils disent, bah, en fait, moi, je partirais de mon bureau. Et j'ai rencontré quelqu'un qui m'avait dit ça aussi une fois. Une personne qui travaillait dans je ne sais quel bureau de la Commission, qui n'est pas venue pendant une semaine. Personne ne s'en est rendu compte, en fait. Parce que... Bah, en fait, elle n'avait aucune notion de l'impact qu'elle pouvait avoir sur son travail, et si elle en avait eu. Ça, c'est encore une autre question.

A : Même quand on avait fait la mise au vert dans le centre de recherche, ils avaient dit ça aussi, qu'ils écrivaient des petits articles, parce que ce n'était pas grand-chose, et que personne ne les disait. Il n'y avait pas de feedback. Ils l'ont quand même dit, ils l'ont quand même repris.

N : C'est ça. Alors après, j'avais l'impression qu'eux, par exemple, ils étaient plutôt passionnés par ce qu'ils faisaient, donc du coup, ça leur plaisait de le faire. Mais c'est vrai qu'après, la seconde étape, parce que tu prends plaisir à le faire, c'est bien, mais tu t'attends en général à ce qu'il y ait quand même un retour ou un impact. Et je trouve ça extrêmement violent de dire que je passe 40 heures, ou si ce n'est plus, dans ma semaine à faire quelque chose que personne ne voit, ne remarque, ne lit.

A : Ah ouais, non, c'est horrible.

N : Donc là, il y a une vraie remise en question à avoir. Mais au-delà de ça, oui, les ateliers de reconnaissance, c'est vraiment redonner sa place, je pense, aux travailleurs, qu'ils sont

essentiels. En fait, ils sont la base. À partir du moment où une entreprise grandit, je pense qu'il y a une évolution qui n'est pas toujours évidente. C'est-à-dire que quand on travaille avec des petites entreprises, en général, on commence seul. Donc du coup, on porte tout soi-même, on fait tout soi-même. Et puis, à un moment donné, tu dois embaucher pour grandir. Et donc, du coup, tu dois déléguer, ce qui est aussi un truc difficile quand tu as été tout seul à gérer ton business.

A : Oui, c'est sûr.

N : Mais donc, ça veut dire qu'à partir de ce moment-là, ton business ne repose plus sur tes épaules entièrement, mais il repose aussi sur les épaules de tes travailleurs. Et donc, tu dois leur faire confiance, leur donner la place qu'ils méritent. Mais qu'à un moment donné, quand on passe en plus grosse entreprise, la tendance inverse, c'est qu'en fait, c'est eux qui sont... Enfin, s'ils ne sont plus là, ta boîte fonctionnera d'autres. Donc, ta responsabilité en tant que boss, on va dire, c'est de faire en sorte que ta boîte tourne bien. Mais pour faire en sorte que ta boîte tourne bien, c'est en fait de te préoccuper de tes travailleurs. Parce que c'est eux qui font venir les...

A : Donc, en fait, tu penses que ce serait... Enfin, la constitution de cet atelier serait pour répondre à quel enjeu managérial actuel, en fait ? Quel est le coincement dans tout ce système ? Et pourquoi on a besoin du coup de créer un atelier ?

N : Ce serait vraiment... Je crois que ce serait quelque chose de l'ordre de remplacer l'épuisement par l'épanouissement. Ça pourrait être un peu une baseline, mais je sens... Oui. Petit raccrocheur. Ça fait peut-être un peu petit papillon, mais en même temps, c'est vraiment ça. Moi, ce que je ressens, c'est que dans les entreprises, c'est de l'épuisement. Les gens sont étriqués, épuisés, fatigués. Ils ont juste envie que ça s'arrête. Enfin, aller travailler, c'est vraiment... Je dois aller travailler. C'est vraiment le sens antique latin du travail, c'était la corvée, quoi. Donc, ça reste un peu ce côté-là. Et de réussir à changer ça... Et je crois que c'est ça qu'il faut, réussir à débloquer, de faire en sorte que... Mais je crois qu'il y a une... Je parle du nom latin, avant c'était corvée, mais je crois qu'il y a une vraie croyance qui est là depuis longtemps, qui est difficile à changer, surtout en Europe, je pense, de nouveau. C'est que le travail, c'est une corvée. Et donc, du coup... Et c'est ça que je pense que les nouvelles générations vont peut-être aussi plus apporter avec la question du sens, c'est que le travail ne doit pas nécessairement être une corvée. Il peut être épanouissant. Il peut être fun. Il peut être un moment où on prend

du plaisir. Et je dirais même, enfin, doit, dans le sens où on y passe... La majorité de notre vie. La majorité de notre vie. Enfin, c'est là où on est le plus souvent en général. On passe plus de temps au travail ou avec nos collègues, ou avec nos équipes, qu'avec notre amour. Donc, si on se fait chier, bah... Ouvrir qu'on est malheureux, c'est quand même compliqué. Et donc, je pense... Ça, c'est le gros, gros travail, la version macro. Mais je pense qu'il faut réussir à casser cette croyance que le travail, c'est parfait. Ouais, que c'est de la corvée. Que c'est quelque chose où on doit... Trimer, galérer. Ouais. Enfin... Et lâcher la bride, en fait. Donc... Ça me fait penser... Voilà, c'est un peu... Les versions à l'américaine, tu sais, où il y a des entreprises qui lâchent de plus en plus aussi à travailler. Donc, ça arrive de... Cette question... Cette relation de confiance aussi, de dire, bah, en fait, vous avez des congés illimités, vous faites ce que vous voulez, mais en fait, derrière, les gens travaillent...

A : Ouais. Beaucoup plus.

N : Beaucoup plus qu'en Europe, déjà, mais ce n'est pas compliqué. Mais beaucoup plus, de toute façon, parce qu'ils se sentent en confiance, et ils se sentent à l'aise. Par exemple, ils... Ils se sentent concernés, quoi. Je sais plus si c'est Google ou si c'est un autre, mais qui a mis en place des systèmes de congés illimités. Donc, t'as pas 20 jours de congés, t'en as autant que tu veux. Évidemment que les gens ne prennent pas 300 jours par an, hein. Parce que les gens doivent bosser, et les gens sont concernés, et les gens... Du coup, ils prennent moins de congés que... des gens qui ont des vacances autorisées illimitées.

A : Ah ouais ?

N : Il y a l'arrivée du télétravail, elle est arrivée un peu... Tu sais, comme quand on enfonce une porte, je pense, parce que, du coup, ça devait arriver depuis longtemps. Je pense que les entreprises acceptent que les travailleurs soient plus en télétravail et qu'être en télétravail ne veut pas dire « Je suis dans mon canapé à regarder Netflix toute la journée. » Oui. Mais du coup, il est arrivé tellement... Oui. Parce qu'il arrive avec le Covid, donc, du coup, c'est arrivé en télétravail. Du coup, tout le monde est passé en télétravail et en même temps, il n'a pas forcément été préparé. Et y a des boîtes qui ont... Je pense que c'est chez... Je connais quelqu'un qui travaille chez AXA. Je crois que le nombre de jours de présence par mois, c'est quatre jours sur le terrain. Là, du coup, en fait, on est passé dans un extrême inverse. Parce que, du coup, elle me disait, « En fait, je ne vois jamais mon équipe. » Parce que comme on a fait quatre jours de présence sur le terrain et qu'on n'a pas tous les mêmes, en fait, on ne se voit jamais. Et donc,

du coup, là, pour le coup, c'est un télétravail qui devient isolant. Parce que, du coup, ils sont chez eux, ils sont seuls, ils ne voient personne. Donc, le télétravail peut clairement, je pense, être quelque chose qui améliore le bien-être du travailleur quand il est bien géré.

A : Oui, il faut un équilibre, quoi.

N : Voilà. Parce que tu as une flexibilité horaire, tu as moins la pression de la route, etc. Parce qu'il y a quand même beaucoup de gens qui font une heure, une heure et demie de route pour aller travailler. Un jour ou deux par semaine, tu n'as pas à faire les embouteillages, les bouchons, le stress, etc. C'est déjà ça de gagné. Mais il faut... De nouveau, question d'équilibre. Je pense que l'équilibre, c'est une notion à travailler un peu partout.

A : Oui. Autant au travail que dans la vie personnelle.

N : Mais c'est un des facteurs, par exemple, qui peut améliorer. Et donc, c'est dans cette mouvance, c'était à ça que je voulais raccrocher, de faire plus confiance, aussi. De changer la vision du travail. Travailler, ce n'est pas être derrière un ordi en donnant l'impression qu'on est concentré de 8 heures à 17 heures. En fait, il y a plein de mois, tout comme ça, de 8 heures à 17 heures, de 10 heures à 16 heures, il y a des gens qui sont sur Zalando. Parce qu'en fait, ils ont juste... Soit ils n'ont pas envie, soit ils n'ont pas nécessairement assez de boulot à ce moment-là. C'est OK, aussi. Parce que tu peux avoir des... Moi, je me souviens, à l'époque où je travaillais pour un festival de musique des Andes, c'était un de mes premiers boulots. J'ai travaillé là-bas pendant 4 ans. Évidemment que c'est un secteur où l'activité, elle est... Elle fait comme ça. Donc, en été et les mois d'avant, tu travailles énormément parce que tu dois préparer tout un festival. Pendant le festival, tu travailles plus qu'énormément. Tu arrives à 9 heures, tu finis à 2 heures du matin. C'est OK, ce n'est pas grave. Mais des fois, en novembre ou en décembre, oui, on pouvait passer 3, 4 heures à discuter l'après-midi autour d'un café et à ne pas travailler parce que ça n'avait pas de sens d'aller travailler à ce moment-là vu qu'il y avait des choses à faire. Mais la proportion n'était pas... Il ne faut pas s'attendre à cette espèce de régularité. Ça dépend des métiers. On s'en rend bien, mais... Faire 9 heures, 18 heures tous les jours en espérant que c'est comme ça que ça va fonctionner, bah... De nouveau, c'est quelque chose qui n'est pas forcément... Applicable. Applicable et adapté parce qu'il y a des moments où il y a plus, il y a des moments où il y a moins. Il faut accepter que quand c'est moins, c'est vous qui n'êtes pas travaillés, en fait, ce n'est pas grave. Ce n'est pas ça qui va faire conduire la perte. Au contraire.

A : Au contraire. C'est sûr. Il est déjà 10h20. Oui, c'est... Ce n'est vraiment pas... C'est super. En vrai, tu as déjà dit un max de trucs. Donc, c'est super. Je veux dire juste qu'il n'y a pas une petite... On a fait le tour, donc c'est parfait. Mais... Du coup, voilà. Eh bah, merci. C'est...

Entretien n°11 : Jacqueline

A : Voilà, parfait. Alors, du coup, pour commencer, donc moi, je suis en master à l'UCLouvain en gestion des ressources humaines. Donc, je suis en dernière année, là, maintenant. Donc, là, actuellement, je suis en échange à Lisbonne pour mon Erasmus. Et du coup, cet été, j'écris mon mémoire pour valider mes cinq ans d'études. Donc, en fait, mon mémoire, il porte sur la reconnaissance au travail dans le secteur des ETA. Donc, du coup, en fait, mon mémoire, il se relance surtout sur le type de management qu'on va devoir mettre en place dans l'accompagnement des personnes en situation de handicap, en fait. Donc, j'ai pu interroger la Ferme Nos Pilifs. Je ne sais pas si ça vous parle. Avec qui, du coup, j'ai interrogé autant des managers que des employés en situation de handicap ou pas. Donc, voilà, et c'est pour ça, vu qu'on s'était rencontrés au pain quotidien il y a quelques mois, je pense que ça peut être plus simple de faire via Teams. C'est plutôt pertinent et intéressant d'avoir un peu le point de vue de l'autre côté. Pourquoi ne pas faire partie du secteur des ETA alors que vous avez une mission qui est commune ? Du coup, voilà d'où vient ma requête. Je pense que ça peut être pas mal. Du coup, je vais vous poser plusieurs questions. Peut-être que ça peut être pas mal que vous vous présentiez d'abord. Vous me dites un peu, voilà, comment vous en êtes arrivés là ? Qu'est-ce que vous faites exactement au Café Joyeux ? Qu'est-ce que c'est le Café Joyeux ? Et après, on bousculera sur les questions que vous avez posées. Comment vous êtes plus orientés sur le secteur des ETA et tout ce qui suit ?

J : Très bien. Alors, j'ai l'âge que j'ai. Je n'ai plus de travail depuis un an ou deux. Et j'ai rejoint l'équipe qui a décidé de créer un Café Joyeux donc à titre bénévole. On a créé une ASBL et on a voulu donner un CDI à des personnes en situation de handicap.

A : D'accord.

J : Et très vite, l'équipe a décidé que ce secteur, HORECA, on a trouvé le bâtiment et on a vu qu'en France, le Café Joyeux avait été créé deux, trois ans auparavant, juste avant le Covid. On les a contactés et on a un contrat de franchise avec eux.

A : OK.

J : Leur mission, la mission de Café Joyeux, donc la leur et maintenant la nôtre depuis quelques années, c'est de donner un CDI aux personnes en situation de handicap et de montrer à l'ensemble de la population, à l'ensemble des citoyens qu'une personne en situation de handicap peut avoir un job avec une rémunération comme tout le monde, comme une personne ordinaire. Et donc, la mission, c'est l'inclusion par le travail, la formation et la rencontre.

A : OK.

J : On forme les équipiers au métier de l'HORECA. En France, ils ont obtenu la reconnaissance d'un diplôme au sein de l'HORECA. On leur donne un travail avec un salaire à la clé et la rencontre, eh bien, par le milieu de l'HORECA, tout le monde qui passe la porte de notre restaurant peut voir que ces personnes travaillent comme vous et moi et on met en évidence leurs compétences et malgré leurs difficultés, ils ont un CDI comme tout le monde. Donc ça, c'est vraiment la mission, c'est de leur donner un CDI, un CDI en milieu ordinaire.

A : OK. Parfait.

J : Alors, c'est un café-restaurant. Chaque personne en situation de handicap travaille, entre guillemets, full-time. C'est-à-dire qu'on n'est pas l'occupationnel. C'est leur job principal. S'ils avaient des activités auparavant de ceci, de cela, dans la semaine, eh bien, comme vous et moi, quand on prend un temps plein, on le fait toute la semaine.

A : Absolument.

J : Donc, c'est une adaptation. C'est qu'en fonction de leur santé, pour certains, ça veut dire 20 heures par semaine. Et pour d'autres, 30. Aucune des personnes en situation de handicap ne travaille plus de 30 heures par semaine. Donc, c'est une condition. Pour ceux qui viennent se présenter, si tu ne peux pas travailler full-time parce que tu veux continuer à avoir d'autres activités, eh bien, ce ne sera pas chez nous. Et le fait de travailler full-time, on est convaincu

qu'ils se sentent vraiment partie du projet ou partie de la société. Ils ne sont pas différents. Et chaque personne en situation de handicap doit faire tous les métiers de notre restaurant. Ils sont en cuisine pour la préparation des plats. Ils sont à la plonge. Ils sont dans la salle, au bar. Alors, tous ne sont peut-être pas à la caisse, mais ils doivent accepter de faire tous les métiers. Et en fonction de leurs difficultés, certains souhaiteraient ne faire que la cuisine parce qu'ils adorent cuisiner et qu'ils ont peut-être plus de mal à communiquer. D'autres adorent faire la plonge parce qu'ils écoutent leur musique à tout casser et qu'ils n'ont aucune envie de se montrer à tout le monde. Mais c'est justement notre mission. C'est de pouvoir leur donner, à terme, un diplôme reconnu en Belgique. Un diplôme qui montre qu'ils sont capables dans tous les métiers de leur régime.

A : Ok, trop chouette. Et du coup, quelle fonction vous exercez au Café Joyeux exactement ?

J : Alors, je suis dans l'équipe pilote qui a mis le projet sur pied. C'est-à-dire, on a cherché les mécènes, on a trouvé un bâtiment et grâce aux dons de partenaires financiers, on a pu rénover toute la maison et engager les personnes avant d'avoir un chiffre d'affaires. Personnellement, je suis administrateur de la SBN. Je n'ai plus de fonction opérationnelle alors que les 15 premiers mois de la vie du restaurant, j'ai été la gestionnaire de la SBN. Chez nous, on dit capitaine parce qu'on utilise tous les termes du monde du marin. Donc, les personnes qui ont une situation de handicap sont les équipiers. Moi, j'étais le capitaine. Il y a un skipper, c'est le manager du restaurant. Et donc, voilà. Aujourd'hui, je suis administrateur de la SBN qui gère le Café Joyeux. On a un capitaine qui gère la SBN, qui s'assure du développement de la SBN pour que le restaurant fonctionne. On a 5 skippers, des personnes qui n'ont pas de handicap. Là, le manager du restaurant, il y en a 2 skippers en cuisine et 2 skippers en salle. Les skippers ont les fonctions de faire tourner le restaurant et d'encadrer les personnes en situation de handicap.

A : Oui, c'est ce que j'allais demander. Ce ne sont pas des personnes en situation de handicap, du coup, les skippers.

J : Exactement. Donc, on a 5 skippers, 10 équipiers en situation de handicap. Et voilà.

A : Ok. Et à combien s'élève, du coup, le nombre de Café Joyeux ? Parce que j'ai vu qu'il y en avait un à Lisbonne. Je suis passée devant, par hasard, l'autre jour. Du coup, je me disais, c'est marrant, parce que je pensais que ce n'était qu'en Belgique.

J : Le concept est français. Le premier Café Joyeux a ouvert à Rennes en 2017. Actuellement, à vérifier sur le site, je pense qu'il y a 22 Cafés Joyeux.

A : Oui, quand même.

J : En fait, ils sont tous en France, sauf 3 au Portugal. Un à New York et un à Bruxelles.

A : Ah oui, c'est pas mal. Je ne savais pas du tout.

J : Oui, le dernier qui a ouvert, c'était à New York au mois de mars cette année-ci.

A : Ah, c'est chouette.

J : Oui, à Lisbonne, il y en a 2. Il y en a un dans le centre de Lisbonne et il y en a un à Cascais. Et un troisième qui est un restaurant d'entreprise. Chez Canal+, la cafétéria d'entreprise, c'est un Café Joyeux.

A : Ah, c'est chouette. Oui, ça prend...

J : Et l'idée, est de continuer à en ouvrir et pourquoi pas dans les entreprises.

A : C'est trop chouette. Super projet, en tout cas. C'est vraiment trop cool.

J : Alors, maintenant, je trouve important de parler de la réalité financière. En fait, le secteur de l'HORECA est difficile.

A : Ah oui.

J : C'est difficile d'être rentable et nous avons une difficulté supplémentaire, c'est que notre masse salariale est beaucoup plus élevée que dans un HORECA courant, puisque nous avons... Je dirais que nous avons beaucoup plus de personnes dans le personnel, puisque nos skippers vont non seulement faire fonctionner le restaurant, mais aussi d'encadrer le personnel en situation de handicap.

A : Absolument.

J : Je pense que si on n'avait pas la dimension de l'inclusion de la personne handicapée, au lieu d'avoir 5 plus 10 personnes, je pense qu'on s'en sort avec 5 personnes au total.

A : Oui, j'imagine.

J : Donc, en plus, le coût du salaire, c'est le plus élevé dans les entreprises en Belgique. C'est très, très compliqué de sortir financièrement.

A : J'imagine bien.

J : Alors, quelles sont nos sources de financement ? Dans le lancement du projet, on dépend d'un baisselle. Ensuite, on a deux autres sources de financement. L'une qui est déjà présente. On loue les salles au premier étage pour les entreprises qui veulent privatiser des espaces. Donc, c'est une salle de réunion, une salle de conférence, une salle d'événement. Des entreprises peuvent y organiser un team building, un conseil d'administration, et ensuite inviter les gens à déjeuner en bas ou en haut. Donc ça, c'est une source de revenus complémentaire au restaurant. Et la troisième source de revenus qui sera lancée dès le mois de septembre en Belgique, mais qui est très, très importante en France, c'est l'activité de vente de café aux entreprises et de création des coins à café dans les entreprises.

A : Ok.

J : Par exemple, en France, les machines à café des employés chez AXA sont des machines à café et des cafés Café Joyeux.

A : Ah, ok.

J : Donc, cette activité nous permet de faire de financer l'activité du restaurant et voir d'en ouvrir. Donc, chez nous, on la lance au mois de septembre et les ressources qu'on va tirer de cette activité-là vont permettre à notre restaurant d'avoir une situation financière à l'équilibre et dès qu'il y aura du bénéfice, on ouvre un deuxième Café Joyeux.

A : Oui, j'imagine. Ça doit être une sacrée mission en tout cas, parce que pour être dans le secteur de l'HORECA en étant étudiante, je vois déjà que c'est compliqué. Mais alors, en plus,

avec un autre challenge qui est l'inclusion des personnes en situation de handicap, ça doit être costaud, quoi.

J : Oui, c'est costaud. C'est un peu fou. Mais voilà, il faut de temps en temps, si on a la possibilité, lancer des projets un peu fous parce que la mission en vaut vraiment la peine.

A : Oui, j'imagine bien. En tout cas, quand j'ai été à la ferme Nos Pilifs, c'était un peu la première fois que j'étais confrontée... Enfin, en fait, c'était la première fois que je voyais une entreprise comme ça. J'ai été bluffée, quoi. J'ai trouvé ça tellement chouette. Et les gens sont convaincus par ce qu'ils font, même si c'est dur, que le salaire ne suit pas toujours. Ça n'empêche qu'ils restent là. Ça fait des années qu'ils sont là et ils sont toujours tout aussi contents, quoi.

J : Exactement. Et vraiment, je trouve que mis à part les aspects plus administratifs et financiers dont j'ai déjà parlé, le bonheur pour une personne en situation de handicap, d'avoir sa fiche salariale à la fin du mois, c'est juste exceptionnel. Pendant tous les mois où j'ai assuré la gestion, donc à la fin du mois, je reste les salaires, et puis je leur envoyais par mail leurs fiches de salaire. Et si je tardais un peu à envoyer la fiche de salaire, c'était si bien, si bien, mais où est-elle ? En fait, le fait de recevoir une fiche de salaire comme tout le monde, avec ou sans handicap, c'est énorme. Et ça les aide à les rendre autonomes. Certains, au début, étaient conduits par leurs parents le matin, mais après quelques semaines, c'est tout, ils prennent le train, le métro, le bus, comme tout le monde. Ils se font à manger quand ils rentrent chez eux parce que maintenant, ils savent cuisiner. Donc ce n'est pas seulement avoir un salaire, c'est être plus autonome, progresser même par rapport à leur handicap, devoir porter des plateaux, c'est très compliqué. Et bien ils le font, il a pris quelques semaines, et bien ils acquièrent une certaine agilité. Certains ne savaient pas cuisiner, ils sont autonomes dans leur manière de cuisiner. Donc, et ça change le regard de la société sur le handicap. Donc le but de Café Joyeux, c'est vraiment d'être en ville, d'avoir tout le monde qui passe, pas du tout parce qu'on a du personnel en situation de handicap, mais parce qu'on a du très bon café, les déjeuners sont délicieux, venez au restaurant là, parce que c'est beau, c'est bon, c'est joyeux. Et en plus, il y a ceux qui puissent, on en ressort avec un sourire énorme, avec une expérience supplémentaire. On n'a pas juste bien mangé. C'était un moment de convivialité exceptionnelle.

A : C'est super. Je pense que c'est vraiment une véritable école de vie pour les personnes en situation de handicap. C'est plus qu'un métier. Ce n'est pas comme nous, c'est le travail, on a la

vie privée à côté. Eux, ça leur donne accès à toute une panoplie de choses qui, pour nous, semblent naturelles et qui sont acquises depuis toujours.

J : Exactement. Les valeurs, c'est le beau, le bon, le vrai. Donc, on attache énormément d'importance à l'image de Café Joyeux. C'est un bel endroit, très beau, c'est des beaux matériaux. On attache énormément d'importance à la décoration, à la convivialité des lieux. Et nos mécènes nous suivent dans ce projet-là. Ils sont très bien équipés. Le beau, le bon, ce sont des produits de qualité. On essaie de faire tout est fait maison. C'est important pour le restaurant. Les cookies sont faits maison, les desserts sont faits maison, tous les plats, tout est fait maison.

A : Vous faites ça tout au restaurant où vous avez un entrepôt ?

J : Tout est fait sur place. À part le pain qu'on achète, tout est fait. On l'achète dans une entreprise chez Farilu. C'est une entreprise où le personnel est aussi en situation de handicap.

A : C'est super.

J : Tous les plats sont faits sur place. C'est comme ça que la carte est relativement simple. Par semaine, on a un plat pour la semaine, on a une tarte salée, on a une salade, on a deux croque-monsieur différents. Toutes les semaines, chacun de ces plats change. On prépare le matin un certain nombre de croque-monsieur, de plats de la semaine, puisque tout est fait le jour même, tous les jours. J'ai dit quoi ? Le beau, le bon et le vrai. Évidemment, le vrai. Autant si tu fais un café et la personne a eu un peu du mal, elle arrive avec son plateau, c'est juste vrai. Il arrive avec ses compétences et ses difficultés. S'il y a un petit peu de café qui a débordé la tasse, ce n'est pas grave. Ça n'arrive jamais.

A : C'est trop bien. Pour revenir à la question de départ, pourquoi vous ne faites pas partie du secteur des ETA ? Est-ce que c'est une décision de votre plein gré ? Est-ce que ça vous a été imposé ? Comment est-ce que vous en êtes arrivée là ?

J : Alors, je ne connais pas le secteur des ETA.

A : Ah d'accord, ok. Ok.

J : Alors, je ne suis pas sûre qu'ils aient un CDI. Je pense que non. Je pense à vérifier vraiment. Donc là, je te pose une question puisque c'est ton... Donc, vérifie vraiment. Il me semble que c'est l'occupationnel en ETA et que nous donnons un CDI.

A : Oui.

J : Nous, ils ont une fiche de paye. Ils ont un salaire à la fin du mois. Alors, on reçoit des aides des pouvoirs publics. Pendant deux ans, ils ont droit. Pendant un an, renouvelable une fois. C'est la COCOF à Bruxelles qui nous aide. Ils sont en contrat en CAP. À vérifier, c'est contrat d'apprentissage professionnel. C'est-à-dire qu'une partie du salaire que nous versons aux personnes en situation de handicap nous est remboursée par le service PHARE.

A : Ah oui, ça, j'en avais déjà entendu parler. Ça fait partie... Je sais qu'ils travaillent aussi avec le secteur des ETA.

J : Voilà. Après deux ans, nous qui ne sommes pas encore, pour les personnes qui auront terminé leur CAP, nous leur donnerons un CDI et là, de nouveau, nous serons aidés par les pouvoirs publics pour le paiement des salaires.

A : Ok.

J : Donc voilà. Je pense... Mais vérifie-le, parce que je ne connais pas le nom de l'ETA.

A : Ok.

J : Mais notre mission, à nous, c'est vraiment le CDI en ligne de mire pour... Et c'est le temps plein en fonction de leur capacité.

A : Tout à fait.

J : Je pense que vraiment, c'est la différence principale. Voilà. C'est surtout... En ETA, ce sont des... Une entreprise qui est je vais l'appeler fermée, entre guillemets. Chez nous, ce qu'on veut, c'est vraiment la rencontre avec le public et le mélange entre les skippers et les équipiers. Ils font tous le métier de servir les convives, préparer les repas. Il n'y a pas de différence entre le personnel en situation de handicap, enfin, vu de l'extérieur. Évidemment, le job n'est pas le

même. Les skippers ont une fonction d'encadrant. Mais je veux dire, ils servent en salle, ils préparent les repas avec ou sans handicap. Ce n'est pas les personnes en situation de handicap qui font ceci et les autres font cela. On est une entreprise ouverte. C'est un restaurant ouvert. Et on vient chez nous, pas parce que la personne est handicapée, mais on vient chez nous parce que c'est beau, c'est bon, c'est vrai.

A : Donc, ça ne vous a jamais parlé de potentiellement vous intéresser sur le secteur des ETA. Dans votre organisation, je veux dire, il n'y a rien à revoir ou à améliorer pour le moment. Voilà. Et je n'étais pas dans la partie qui a constitué cela et qui a discuté avec les joyeux au moment où on a signé la franchise. Et d'ailleurs, quand tu auras fait ton mémoire, je serai vraiment intéressée par sa lecture pour comprendre le monde des ETA.

A : Tout à fait. J'en parlerai longuement, sûrement. Je vous enverrai ça dès que ce sera fait.

J : Comment ils sont rémunérés ? Et s'ils sont obligés de faire un temps plein ? Ou si c'est occupationnel ?

A : J'ai l'impression, en tout cas, quand j'étais à la ferme Nos Pilifs, que ce n'était pas forcément un temps plein, si je ne dis pas de bêtises. Je n'ai pas ce souvenir qu'il y avait cette condition de temps plein.

J : Voilà. Je pense que c'est vraiment intéressant pour l'objet de ton mémoire de bien étudier cette question-là. Comment ils sont rémunérés ? Quelles sont les conditions pour le travail ? Et comment les pouvoirs publics aident les ETA et les CDI dans une entreprise ordinaire ?

A : Absolument. Mais ça, je vais faire. Parce que c'est vrai que je n'ai pas orienté mes questions dans ce sens-là. Et ça a toute mon importance. De toute façon, j'en reviendrai. J'ai encore des interviews prévues. J'en profiterai à ce moment-là pour poser des questions.

J : Les ETA, il y a des entreprises magnifiques et énormes mais ils sont plus à l'heure dans l'emballage du produit.

A : Absolument.

J : Il y en a une que je ne connais pas, mais je sais qu'il y a 300 personnes en situation de handicap qui travaillent là, dans le nord de Bruxelles, me semble-t-il. Si je la retrouve, je t'enverrai un lien. Je trouve vraiment intéressant parce que tu vois, les Pilifs, c'est une association aussi dans le secteur de l'horeca, quelque part. Tandis que l'autre est une vraie grosse entreprise ETA qui mériterait d'être étudiée dans le cadre de ton mémoire, je trouve.

A : J'avais été chez ADEXIS, je ne sais pas si ça vous parle, c'est à Limal, dans Brabant-Wallon. Et c'est aussi une grosse entreprise d'emballage. Du coup, les personnes ne sont vraiment pas du tout en contact avec les clients. En fait, ils sont vraiment là à faire un peu du travail à la chaîne, au final. J'ai trouvé ça pas mal de voir le contraste entre une industrie où c'est purement mécanique et le contraste avec la ferme Nos Pilifs où il y a vraiment tout, les employés sont assez polyvalents. Parce que du coup, le type de management est hyper différent et pas du tout perçu de la même manière. Donc, c'était...

J : Exactement. Et je pense que la mission aussi, comme je l'ai dit chez nous, c'est formation, travail en milieu ordinaire et rencontre avec le public. Et forcément, dans une entreprise où on fait du travail plus à la chaîne, tu n'as certainement pas de contact avec le public.

A : Non, vraiment pas.

J : Et l'inclusion en milieu ordinaire. Voilà. Alors, si je peux me permettre, il y a une autre entreprise, un contact qui serait peut-être intéressant pour toi, c'est la société Diversicom.

A : Diversicom, ok.

J : Parce qu'eux, ont créé une ASBL et ils placent les personnes en situation de handicap dans le milieu ordinaire.

A : Je n'en ai jamais entendu parler. Je vais aller regarder en quoi ça consiste alors.

J : Oui, parce que par exemple, ils ont placé chez nous mais ils ont plus l'habitude, par exemple, de mettre une personne malentendante à la SNCB.

A : Ok.

J : Et c'est leur mission. Et donc, tu auras aussi l'alternative entre milieu ordinaire ou milieu de l'ETA.

A : C'est fou, en fait, il y a tellement d'initiatives. Moi, avant de commencer mon projet de mémoire, je n'étais tellement pas au courant de tout ça. Mais du coup, je trouve ça hyper confiant pour le futur. J'imagine que ça va aller de mieux en mieux. Je trouve ça super chouette. Moi, je suis convaincue de la bienfaisance de cette mission, en tout cas. C'est vraiment génial.

J : Exactement. Et un de mes projets, il faut voir si j'y arrive. Déjà, si le Café Joyeux pouvait être rentable, une fois qu'on aura acquis cet équilibre financier, il y a ce qui est très intéressant, je ne sais pas si tu veux l'aborder dans ton mémoire, c'est comment les pouvoirs publics aident à l'inclusion dans le milieu du travail. C'est là. Je ne sais pas comment il fonctionne, je ne connais pas ce milieu-là. Et en milieu ordinaire, souvent des aides des pouvoirs publics, mais par ailleurs, quand ils ont un CDI, ils perdent leur droit à leur allocation de handicap.

A : Ah, ok.

J : Et ça, c'est un sujet très touchy.

A : Oui.

J : Parce que, il y a des parents qui refusent qu'on signe un CDI avec eux parce qu'ils perdent leur droit à cette allocation. Ça veut dire que si nous signons un CDI et puis que trois mois après, pour une raison, quelle qu'elle soit, médicale ou ils n'aiment plus leur travail, ils perdent leur travail chez nous, ils n'ont plus droit à leur allocation de handicap.

A : Du tout ?

J : Ils doivent refaire un dossier pour prouver qu'ils sont handicapés.

A : Ah oui, mais c'est hyper problématique.

J : C'est un réel problème auquel, vraiment, je dois m'attaquer à ça parce que nous aurons deux ans de vie bientôt et qu'on va vers des CDI, chez nous, il y a une personne qui a quitté il y a quelques temps parce que les parents ne voulaient pas qu'ils risquent de perdre son droit aux

allocations. Les allocations à la personne adulte handicapée en Belgique est très importante. C'est peut-être pour ça que c'est plus facile de choisir ETA. Enfin, c'est plus approprié. C'est pas du tout facile. C'est plus approprié de travailler en ETA parce que les subsides sont faits pour ça. Donc, on va un peu à contre-courant des subsides. Mais, moi, j'ai l'audace de croire qu'on va changer ça.

A : Ce serait bien parce que c'est quand même un réel problème. J'étais pas du tout au courant. Du coup, qu'est-ce qui se passe quand ils ont plus de CDI et qu'ils doivent reconstituer tout un dossier ? C'est juste infaisable.

J : Voilà. C'est une question que je trouve importante de mentionner et à étudier. Mais bon, tu ne vas pas faire un travail de 500 pages. 60, c'est déjà assez.

A : Bon, je vois déjà qu'on est déjà à une demi-heure. Est-ce que ça vous dérange si je vous pose quelques petites questions plus focus sur la reconnaissance et l'accompagnement des personnes en situation de handicap, vu que c'est vraiment le thème phare de mon mémoire ? Évidemment, ça ne doit pas prendre... Enfin, je veux dire, en 5 minutes, on peut boucler le truc. Mais c'est juste pour avoir une petite idée de comment ça se passe au Café Joyeux. Alors, est-ce que vous pourriez m'expliquer les différentes formes d'accompagnement dans l'entreprise avec les personnes présentant du coup un handicap ? Est-ce qu'il y a des formations ? Est-ce que les skippers qui sont briefés ? Comment ça se passe ?

Alors, les skippers sont formés pour encadrer le personnel d'une association de handicap. Et donc, ils mettent en place tous des petits outils pour les aider à réaliser leurs tâches. Donc, en cuisine, par exemple, les recettes sont sur une tablette avec des images, avec des photos pour les aider à peser. Donc, toutes les recettes sont proposées sur des... des outils utiles et faciles pour les personnes en situation de handicap. On a des stickers partout pour le rangement des affaires, etc. Donc, ils sont accompagnés tous les jours au quotidien par les 5 skippers.

A : Voilà. Est-ce que vous trouvez que cet accompagnement est essentiel pour le bien-être et in fine la rentabilité du Café Joyeux ?

J : Il est indispensable et tous les jours. Parce que ce sont des personnes qu'il faut... Comme ils ont plusieurs tâches chez nous, en plus, pour certaines, il faut répéter les choses tous les jours

et il faudra les répéter tous les jours. Ils s'améliorent, évidemment, mais certains, certaines, il faut les former tous les jours. C'est lié à leur situation.

A : OK. Oui, en vrai, c'est logique, quoi. Ils sont tous... Enfin, comme je disais, comme chaque être humain, on est tous tellement différents, mais les personnes en situation de handicap ont encore des besoins tellement différents en fonction de tout à chacun. Donc, je pense que ça doit être repensé entièrement, en fait.

J : Oui, c'est pour ça qu'une partie de la fonction des skippers est de les former. Et ça restera toujours. Donc, ils ont des formateurs en permanence avec eux. C'est dans la mission des skippers.

A : Est-ce qu'ils ont des employés assignés ou est-ce qu'ils s'occupent de tous les employés en même temps ? Vous voyez, comme s'il y avait un coach...

J : Non. Ce n'est pas comme s'ils étaient dans une énorme entreprise.

A : Non, non, tout à fait.

J : Il y a 5 skippers et 10 personnes en situation de handicap. Et comme les équipiers sont flexibles dans leurs tâches, les 5 skippers sont responsables des 10 équipiers et quand un équipier est en cuisine, ce sera le chef en cuisine qui va... Je dirais, pour ce qui est de la confection des repas, c'est toujours les 2 skippers qui sont en cuisine qui vont former autour de cela. Donc, les équipiers vont dans toutes les tâches. Les skippers ont des tâches bien définies.

A : Ok, je vois. Au niveau des pratiques de reconnaissance, est-ce que vous trouvez qu'il y a d'autres pratiques de reconnaissance à mettre en place dans une entreprise où il y a des personnes en situation de handicap ou est-ce que c'est vraiment comme les pratiques de reconnaissance de base qu'on peut trouver dans tout type d'entreprise ? Je parle de la reconnaissance financière, la reconnaissance auprès des autres employés, de la hiérarchie... Qu'est-ce que vous pensez de cette question ?

J : Alors, évidemment, ils ont comme reconnaissance ... Alors, matériel, ils ont cette fiche de paye et de salaire qui est versée. Exactement la même chose. Enfin, le montant du salaire est différent. Mais ils ont une fiche de paye, ils ont un salaire, comme les autres employés. Par

contre, au niveau de la reconnaissance, une fois de plus, les skippers les motivent au quotidien et en permanence. On les encourage, on les félicite, énormément. C'est ça qui les motive et c'est indispensable en permanence.

A : Et j'imagine, de la part des clients aussi, peut-être ?

J : Oui. Alors, les clients qu'on appelle chez nous les convives, ... Évidemment, parce que en fait, quand les convives arrivent, ils se rendent assez vite compte que le personnel est extraordinaire et qu'ils ont cette reconnaissance. Autre chose, c'est que dans les missions des équipiers, on leur demande d'aller chez les convives, voir si vous avez reçu tous les plats, vous êtes content de ce que vous avez reçu, etc. Et ils créent un lien avec les convives et ils reçoivent cette reconnaissance, évidemment, de la part des convives.

A : Et entre collègues ? Quels sont les comportements entre collègues, en fait ? Est-ce qu'ils s'encouragent ? Est-ce que tout l'inverse ?

J : Alors, il y a de tout.

A : J'imagine.

J : Ils sont très sensibles pour la plupart et donc c'est très fort comme lien entre les collègues. Donc, oui, et alors, en fonction de la personnalité de chacun, certains s'encouragent et puis, parfois, il y a des relations comme entre collègues qui sont peut-être un peu plus compliquées. Mais ça, c'est comme entre deux personnes. Voilà. Et la seule chose, c'est qu'il y a plus de spontanéité chez ce personnel en situation de handicap. Eh bien, c'est plus franc.

A : Oui, j'imagine.

J : Et donc, s'il y en a deux qui sont agacés, c'est spontané. C'est instantané. Voilà. Et s'il y a un problème entre deux personnes, oui, c'est immédiatement que le problème va être résolu entre eux ou avec l'aide d'un skipper. Mais comme on a les skippers en permanence et qu'on est en permanence en contact avec le public, tout ça, c'est permanent et instantané.

A : Oui, du coup, vous devez revoir tout votre type de management, en fait. Je veux dire, ce n'est pas un management de base comme on peut connaître dans toutes les entreprises.

J : Rien à voir.

A : Comment vous résumeriez le management mis en place au Café Joyeux ?

J : En fait, on est entre du management qui a pour objectif de faire fonctionner l'activité et un management qui a pour objectif de former et d'encadrer la personne en situation de handicap. Donc, c'est vraiment des tâches tout à fait particulières. Et d'ailleurs, nos skippers ne sont pas nécessairement issus de l'horeca. Évidemment, les chefs en cuisine, oui. Leur métier, c'est de faire la cuisine. Mais on n'a pas recruté ce personnel-là sur Mister Horeca. Parce qu'il faut des personnes qui soient avant tout ou au moins autant dans le métier de l'horeca que dans le métier d'encadrement. Donc, dès le début, le personnel est différent. Puisque leur mission est, je dirais, à 50% liée au métier de l'horeca. Sans l'encadrement du personnel handicapé. Voilà.

A : Ok, parfait. Je pense qu'on a fait un peu le tour. En tout cas, mille merci. C'était hyper complet. J'ai trouvé cet échange très agréable. C'est vraiment super pour ma récolte de données. D'avoir un peu, du coup, une controverse avec le secteur des ETA, même si au final, dans les pratiques, ça se ressemble quand même pas mal. Du coup, voilà, encore mille merci. Et je vous ferai parvenir mon mémoire dès qu'il sera fini. Ce ne sera pas tout de suite, tout de suite, mais ce sera pour la fin de l'été.

J : Très bien. Avec grand plaisir. Et je serai très curieuse de le lire parce que, comme je ne connais pas le fonctionnement des ETA, ça m'intéressera très fort.

A : Super. Je vous enverrai ça dès qu'il sera fini, alors.

J : Est-ce qu'il y a encore des questions ? Tu n'hésites pas.

A : C'est super gentil, en tout cas. Mille merci, vraiment. Bonne journée, à bientôt.

J : Au revoir.

Entretien n°12 : Simon

A : Voilà. Alors, est-ce que vous pouvez un peu m'expliquer du coup, premièrement, l'entreprise ? Qu'est-ce que c'est Axedis en quelques mots ?

S : C'est une entreprise de travail adaptée, c'est-à-dire qu'on est une ASBL. Donc, notre objectif n'est pas de faire du profit, mais notre raison sociale est en fait de créer de l'emploi pour des personnes en situation de handicap. Donc, grosso modo, notre vocation, c'est de créer le plus de contrats possibles qui soient adaptés à la situation de chacune des personnes. On est effectivement vraiment à la jonction entre le marchand et le non-marchand, je dirais même plus entre le social et l'industriel. Ça c'est quelque chose qui est assez particulier, qui moi en tout cas c'est une des raisons pour lesquelles je suis venu ici. Nos modes de financement sont un, le chiffre d'affaires qu'on génère lorsque des industriels nous sous-traitent du travail. Donc, grosso modo, on a une section de mécanique, on fait de l'assemblage mécanique. Une section électricité, on fait du montage électrique. Une section conditionnement, donc c'est du conditionnement, je veux dire, de marchandises diverses. Nous, on est en train de se spécialiser dans tout ce qui est salle propre donc pour avoir une valeur ajoutée donc atmosphère protégée, protéger certaines certifications et on a également des travailleurs, on a aussi un peu de couture, un peu d'imprimerie et on a aussi des travailleurs qui vont travailler dans des entreprises pour notre compte ce qu'on appelle les contrats d'entreprise. Donc notre mode de financement il est sur deux revenus. Premier revenu chiffre d'affaires générés par nos activités soit quelqu'un nous dit ok je veux que tu me construises 5000 extincteurs, on facture à l'extincteur, on va dire comme ça. Nos contrats d'entreprise, donc la personne, elle est payée à la journée, je ne sais pas, 160 euros la journée pour une personne qui a travaillé chez eux. On va dire que ça, c'est une bonne partie de nos revenus. Et la deuxième partie qui est un revenu et qui est en fait une espèce de subsidy, c'est la VIC qui va subsidier une partie du salaire des personnes qui sont en situation de handicap. Alors c'est un peu compliqué, mais je vais essayer de faire très schématique. On a deux enveloppes. L'enveloppe 1, c'est vraiment une personne, je fais très résumé, mais elle n'a qu'un bras. En gros, on va dire qu'elle s'est travaillée par rapport à une personne de valide seulement la moitié de ce qu'une autre personne pourrait travailler et grosso modo la vie va subsidier la moitié de son salaire. Ça c'est on va dire une perte de rendement, c'est l'enveloppe 1 et ça constitue une grosse partie en fait des subsides qu'on reçoit et la deuxième partie de subsides c'est l'enveloppe 2, c'est tout ce qui est encadrement donc ça c'est des personnes qui ne sont pas en situation de handicap mais qui vont encadrer les gens sont des responsables de section des responsables de production une assistante sociale une conseillère socio professionnelle et une partie du salaire de ces personnes-là quand bien même elles ne sont pas en situation de handicap est subsidiée en se disant ça fait partie fait partie de

l'accompagnement. Donc on ajoute le chiffre d'affaires, des activités, on rajoute les subsides, ça c'est nos revenus. Et évidemment en termes de dépenses, on est une entreprise complètement normale, on paye notre bâtiment, on paye l'électricité, on paye le salaire des gens non-subsidiés, on paye la partie de salaire non-subsidiée des travailleurs en situation de handicap. Et voilà, il y a 51, 52, ça dépend du point de vue ETA en communauté française et en communauté germanophone. En Brabant-Wallon, il n'y en a pas tant que ça, mais il y a quand même une grosse concurrence entre nous. Alors on ne s'attaque pas, c'est du non marchand. Il y a quand même une certaine forme de concurrence. Mais ça vient des clients. Le client il va dire ok je dois faire du packaging pour je ne sais pas moi, dix mille colis en trois mois, ben voilà quel est ton prix au colis. Évidemment il vient chez nous, il va dire ok je dois faire du packaging pour je sais pas moi 10 000 colis en trois mois ben voilà quel est ton prix au colis évidemment il vient chez nous il va ailleurs entre nous on essaie d'avoir des gentlemen agreement en disant ok ne descendons pas les prix trop bas parce que pour finir ça va profiter à personne évidemment une entreprise qui a en difficulté qui a beaucoup de chômage chez elle va dire ok tant pis je vais pas gagner beaucoup d'argent en faisant ça mais au moins ça fait travailler mes gens et donc ça baisse fort fort le coût de revient et donc, nous maintenant on cherche en fait à augmenter notre marge, c'est là on est quand même dans du marchand parce qu'une personne va dire je la paye 12 euros de l'heure si après subsides elle me coûte on va dire 8 euros de l'heure et que son travail ne génère pas 8 euros de l'heure en faisant travailler je perds de l'argent et donc ici qu'est-ce qu'on se dit comment augmenter ce 8 euros de l'heure c'est en ayant une valeur ajoutée. Et entre autres, dans tout ce qui est conditionnement, toutes les ETA le font. Donc, on n'est pas fort différenciant. Donc, on essaie de trouver des niches. La mécanique, ça marche très bien. L'électricité, ça marche très bien. Et dans le conditionnement, on essaie d'aller vers des salles propres, des certifications bio, des certifications ISO, ce genre de choses, pour se dire qu'on arrive à attirer des clients qui ne seront pas à l'ailleurs parce qu'ils n'ont pas notre matériel. Donc ça, c'est un peu tout l'enjeu ici chez Axedis. Je ne sais pas si je réponds à tout, mais donc grosso modo, sur le payroll, on est 172, avec une proportion, on va dire, il y a 27 employés tout le reste c'est des ouvriers et sur les 172 personnes réellement actives à mon avis on est à 123 on a beaucoup de personnes qui sont en maladie longue durée sont sur le payroll mais bon voilà elles ne travaillent pas et en termes d'encadrement parce qu'en fait on a tout un cahier des charges ça s'appelle le code wallon c'est le COAS l'acronyme code wallon de l'action sociale et qui est en fait un cahier des charges si on veut avoir on veut être une ETA qu'on veut avoir notre agrément et qu'on veut percevoir des subsides il y a plein de conditions auxquelles on doit répondre je dois avoir avoir une assistante sociale, une conseillère socio-professionnelle, un ergonome, je dois avoir par X travailleurs un moniteur pour les accompagner. Et donc c'est aussi particulier

dans le sens où j'étais à un colloque vendredi dernier super intéressant à Namur, c'était l'EWETA, qui est notre organisation patronale.

A : Ah oui, j'ai vu sur le site.

S : C'était vraiment très très bien, et des gens à haut niveau, autant des politiques que du personnel académique qui est venu présenter des choses. Et on est une exception en Belgique par rapport à l'Europe, c'est que on est un des seuls pays selon ce que le politique disait on est le seul dans lesquels nos travailleurs ont des contrats de travail complètement normaux à dire c'est 3 juillet 78 on a la législation du travail on a une commission paritaire on a des indexations de salaires, on a des salaires minima tandis que dans d'autres pays c'est la plupart du temps c'est on va dire des contrats subsidiés ou ce genre de choses mais ils sont pas vraiment, c'est pas un contrat de travail comme amélioré dans le privé chez nous c'est complètement le cas si bien que en ce moment il y a une grosse pression politique au niveau de l'Europe qui considère en fait qu'on fait de la concurrence déloyale parce qu'on est subsidié c'est principalement des entreprises qui sont actives dans le nettoyage qui considèrent, ah bah oui, comment est-ce possible que vous vous arriviez à vendre, j'en sais rien moi 16 euros de l'heure, une personne qui va les nettoyer, mais vous n'arrivez à le faire que parce qu'en fait elle est subsidiée et donc c'est de la concurrence déloyale et donc on essaie de trouver des solutions par rapport à ça en disant mais non mais l'Europe nous on est tout petit et on est la petite exception mais c'est un des arguments que nous on a contrairement à plein d'autres pays nous les gens ont un vrai contrat de travail avec des vrais préavis avec des vrais barèmes avec des primes de fin d'année, une commission paritaire, tout ce qui légifère vraiment le droit du travail et donc on essaie de trouver notre position par rapport à ça. On ne va pas dans tous les sens mais dis-moi si...

A : Mais au moins c'est très clair donc c'est parfait, je préfère avoir trop que pas assez. Est-ce que vous savez me parler de votre rôle en tant que tel en fait ? Qu'est-ce que vous faites ?

S : Moi je suis DRH, je suis directeur des ressources humaines. Donc en tant que DRH, ma responsabilité on va dire, donc je suis l'intermédiaire pour les organes paritaires donc confidentiel, donc ça on ne mettra pas les noms, mais c'est Entreprise X, ils ont une grosse usine à Nivelles, ils font appel à nous pour de la sous-traitance, on va leur envoyer des travailleurs, certainement, ok, il faut travailler tous les samedis, il faut travailler les jours fériés, il faut négocier un accord avec les partenaires sociaux, ça c'est ma responsabilité, CE, CPPT, et puis après c'est la vision stratégique aussi, RH, la manière dont on va structurer l'entreprise je

t'expliquais tout à l'heure qu'il y avait l'enveloppe 1 et l'enveloppe 2 à partir du moment où notre personnel d'encadrement je veux dire les frais de personnel dépassent l'enveloppe 2 qu'on peut allouer c'est des frais en fait que nous on doit pouvoir assumer sur base du chiffre d'affaires qu'on génère avec nos clients l'ambition ici et là par exemple on doit pouvoir assumer sur base du chiffre d'affaires qu'on génère avec nos clients. L'ambition ici, et là par exemple on est dans la confection de notre plan stratégique pour les trois prochaines années, c'est de se dire vers quoi on veut aller, dans quoi est-ce qu'on veut investir, de quelle structure on a besoin, de quelles compétences on a besoin, et qu'à la fin de l'année, on ne va pas dire que ce soit rentable, mais qu'on puisse assumer nos coûts et donc là une vision stratégique de dire ok quel modèle d'organisation que je veux demain et comment est-ce que j'accompagne l'entreprise par rapport à ça et donc c'est mettre en place différents outils aussi qu'ils soient des entretiens annuels de développement en disant ok où est-ce que tu en es vers quoi est-ce qu'on vous souhaiterait que tu ailles de quoi est-ce que tu as besoin et comment est-ce qu'on met ça en place. Donc ça c'est aussi un peu des projets plus horizontaux et voilà ça en tant que DRH c'est ce que je fais et puis on va dire je fais du coaching ou de l'accompagnement de mes managers qui n'ont pas toujours, là c'est sans doute un peu le nœud de de mes managers qui n'ont pas toujours un peu le nœud de ton questionnaire qui n'ont pas toujours les outils pour pouvoir gérer du personnel, gérer des plannings gérer une organisation de travail donc là moi je suis en support pour aller là et on va dire le dernier point aussi on va dire l'autorité de sanction c'est moi qui applique le règlement de travail et donc clairement quand on sort des règles ce genre de choses moi j'ai la responsabilité de sanctionner ou en tout cas de réprimander, pour essayer de garantir le bon vivre ensemble dans le respect des règles qu'on a donné. Donc ça c'est le rôle du DRH chez Axedis.

A : Et ça fait combien de temps ?

S : Je suis rentré en août 2022 donc ça va faire 16 mois, un truc comme ça.

A : D'accord, ok, parfait. Du coup, on va un peu rentrer dans le vif du sujet. Vous m'aviez parlé que vous aviez pas mal d'expérience, autant dans le secteur marchand que non marchand. Est-ce que vous trouvez qu'il y a vraiment une réelle différence de forme de management entre les deux secteurs ?

S : Alors, de forme de management, en tout cas, celle que je souhaite mettre en place non mais une vraie différence de moyens donc je suis parti de passer par plusieurs secteurs c'est pour ça

que plus dit ça m'intéressait je suis passé par la fonction publique pendant six ans j'ai fait six ans de pur privé grande distribution pur marchand et je suis passé trois ans dans du faux non marchand. Donc c'était un laboratoire de biologie médicale. Donc on faisait des analyses sanguines, on avait des centres de prélèvement et des laboratoires. Donc c'est du non marchand dans le sens où c'est aussi, de manière colossale, enfin voilà, ce n'est pas non-profit, parce qu'en fait la traduction de non marchand, parfois c'est non profit, mais là il y en a du profit, même si c'est du non marchand, c'est pas une ASBL, c'est une entreprise privée. Et donc, je vais dire, en passant par ces différentes choses, ici, ce sont les moyens que l'on a d'attirer, je vais dire, les bonnes ressources pour venir chez nous. Donc, on arrive à attirer des gens, soit qui sont des start-ups, qui vont commencer et qu'on va devoir développer, soit des personnes qui sont en questionnement par rapport à leur rôle dans la société, des personnes qui ont eu un accident de la vie ou des difficultés professionnelles et qui se repositionnent en se disant, ok, moi, c'est un peu pour ça que je suis là. Je veux dire, à ce moment-là, oui, dans la société d'où je venais avant, on avait un actionnariat américain. Et donc, quand on générait des profits, on en générait beaucoup. En gros, c'étaient des dividendes en fin d'année qui allaient, je veux dire, dans des banques d'affaires américaines, Goldman Sachs. Et tu dis, OK, moi, je me lève pour ça le matin. Et je ne sais pas si c'est porteur de sens. Et donc, ça, des profils comme ça qui se disent, ok, moi j'ai envie de jouer un rôle dans la société, de me sentir utile, on a des bons arguments. Maintenant, on a aussi des bons arguments pour l'équilibre de vie privée, vie professionnelle, charge de travail, stress et tout ça, ça on s'est proposé. Mais après, il faut appeler un chat un chat. On est dans un milieu industriel. Donc ça veut dire, si je dois recruter un ingénieur, il faut regarder ce que le marché propose. Donc un ingénieur en électromécanique, aujourd'hui, s'il a 30 ans, qu'il a une première expérience et que je lui demande de gérer ici 20 à 30 personnes et le côté technique il va me demander prix du marché entre 4200 et 4500 euros plus une voiture et c'est quelque chose que je ne sais pas lui proposer donc on doit un peu bricoler on doit un peu faire faire en fonction des personnes qu'on peut attirer. Ici, j'ai un super exemple. J'avais un électricien qui était responsable de section, qui avait le statut d'ouvrier. Il était venu ici parce qu'il habitait juste à côté. Il terminait sa carrière et il a pris une pension anticipée. Mais donc, c'est lui qui accompagnait les équipes avec des malentendants, avec des personnes qui ont différentes problématiques. Et il me dit : « Ok Simon je prends ma pension anticipée. ». Donc en deux mois, en gros je devais le remplacer. Mais j'avais déjà fait des recherches en amont, je savais bien qu'un certain moment ça allait arriver. Et ok, en fait il n'y a personne sur le marché que je sais payer. Pour le dire franchement. D'abord ouvrier c'est certain que je ne trouverai personne avec un statut ouvrier je n'arriverai pas à l'attirer donc ok je commence à me dire faut que je cherche plutôt un employé peut-être trouver d'autres compétences mais j'ai besoin du

côté technique parce que quand j'ai un client IBA ici c'est une société de Louvain-la-Neuve qui fait de la prothérapie. Donc, ils ont des grosses machines, des hôpitaux pour traiter des cancers. Et ils nous sous-traitent en fait du câblage. Mais ils sont très pointus, très exigeants. Et lorsque le client se présente chez nous, il a envie d'avoir quelqu'un qui lui inspire confiance, qui connaît les contraintes techniques, ce genre de choses. Donc, je dois trouver une personne pour remplacer Marcelin qui partait après où je fais un peu de recrutement aussi alignement, je tombe sur un profil complètement atypique sur le site du forum peu importe bon je contacte je regarde son cv bon je constate quand même donc le gars ingénieur civil en électricité je regarde son cv il a quand même changé beaucoup de fois d'employeur et tout ça je dis ok ça peut arriver peut-être que nous pour lui proposer quelque chose on échange un peu par mail je le rencontre et je vois assez vite qu'il a lui-même des particularités, on va dire plutôt un trouble autistique, mais lui ne s'affiche pas comme ça, il n'a pas de numéro à vie, que je ne le recrute pas parce qu'il est subsidier, il est sur le marché de l'emploi, il a un diplôme qui cadre avec ceux que je cherche. Et donc, voilà, pour finir, on fait les entretiens, on échange. Et je vois assez vite qu'il est très fermé, très introverti. Si tu commences à lui parler, il est ingénieur civil de l'ULB en électricité, donc il est peut-être bien fait, mais il a un problème dans les interactions. Et tu vois que quand tu commences à lui parler de choses techniques, ok, là il s'ouvre, il s'éveille et ça va. Donc il a une partie des compétences dont j'ai besoin, c'est-à-dire, lui quand il voit l'ingénieur d'IBA, c'est bien sûr, c'est comme ça, il y a ta procédure, fais attention, tout va bien. Mais quand moi je lui demande d'être en interaction, déjà avec des personnes, je veux dire, qui n'ont pas de difficultés dans les interactions, c'est comme ça, il y a ta procédure, fais attention, tout va bien. Mais quand moi, je lui demande d'être en interaction, déjà avec des personnes, je veux dire, qui n'ont pas de difficultés dans les interactions, c'est déjà difficile, mais là, en plus, j'ai des malentendants, j'ai des personnes, on va dire, je n'ai pas de caractère réel chez moi, mais voilà, qui ont des particularités, qui ne sont pas nécessairement à l'aise. Et donc là, c'est un des exemples en termes de management qu'est-ce que je vais réussir à faire avec Guillaume qui a vraiment une grande partie des compétences dont j'ai besoin parce qu'un manager après tout dépend ce qu'on appelle manager mais il a besoin de compétences techniques parce que moi ici je suis dans le milieu industriel donc il doit maîtriser les compétences techniques mais à tout le générique comment est-ce que j'accompagne mon équipe je lui fais des objectifs, je les suis, je leur donne du feedback, je communique, je gère des conflits, tout ça, comment est-ce que je vais pouvoir développer ça? Et c'est là où j'arrive, en fonction des moyens que j'ai ici, c'est je vais essayer de tirer le meilleur des gens mais une des contraintes c'est que on va devoir suppléer souvent donc moi en tant que directeur des ressources humaines j'ai recruté une fille qui travaillait avec moi avant comme conseillère socio professionnelle elle va venir aller accompagner ces

personnes-là pour pallier un peu leurs limites. Mais dans la grande distribution, c'était dans le pur marchand, mais avec quelque chose d'un peu similaire dans le sens où c'étaient des marges très petites. C'est pour ça que tout restructure maintenant à la grande distribution. Ils viennent tous défranchiser. C'est parce que pour finir, les marges devenaient petites donc les moyens que tu avais pour recruter des gens et tout ça ils étaient limités on n'est pas dans le pharma on n'est pas dans la chimie on n'est pas dans l'énergie bon on a les moyens qu'on a et souvent dans la grande distribution c'était un petit gars il était solide, il avait 16 ans, il est rentré travailler là, il était au liquide, dans tous les liquides, dans toutes les boissons. Et puis, de fil en aiguille, il a pris un peu du galon, il est devenu adjoint de magasin. Et puis, cinq ans plus tard, il a bien appris et tout ça, il était courageux et tout, il est devenu gérant. Mais ce gars-là n'a jamais eu de cours de management, n'a jamais eu de cours de gestion et tout ça. Donc il y avait un gros enjeu d'accompagnement aussi.

A : Tout à fait. Et donc là, c'était un des rôles, moi j'étais HRBP, un business Partner à l'époque, moi j'avais 18 magasins, et mon job c'était d'aller accompagner ces gars-là, de leur dire, ok, c'est un délégué syndical, il prêche le faux pour le vrai, il a des techniques pour essayer de te mettre dans un coin, on va préparer la réunion, et OK, c'est un délégué syndical, il prêche le faux pour le vrai, il a des techniques pour essayer de te mettre dans un coin. On va préparer la réunion. Et mon but, c'était après un an, deux ans, trois ans, le rendre autonome. Mais donc là, je trouve quand même quelque chose de similaire. C'est qu'on va devoir, je ne sais pas si tu as vu, je regarderai, j'irai prendre le livre après comme référence, construire une structure de support. Donc RH va être une structure de support au même titre que l'informatique pour aller en fait renforcer ou en tout cas combler les lacunes qu'on peut avoir dans le management local où voilà, moi dans mes responsables de section ce sont des ouvriers qui n'ont, je dis toujours dans un coaching que je suis en train de faire maintenant avec une ouvrière ici qui est responsable de section et que j'aimerais faire passer employé on va dire manager je lui posais la question : « Tiens Muriel explique-moi un peu, pour toi c'est quoi un bon chef ? ». Elle me dit « Ah le bon chef c'est Pierre. », je ne demande pas un nom, je demande quelles sont les particularités d'un bon chef. « Ah mais Pierre, lui il était super carré, les choses étaient précises, on savait comment ça fonctionnait, tout était super carré, tout ça, voilà c'était direct. » J'ai dit « OK ». Et je dis : « Muriel, la plupart du temps, toi, en tant que responsable, tu vas en fait répercuter ce que toi, tu apprécies vers les autres en bas de toi. Et donc, si toi, tu aimes les choses structurées et carrées, tu vas être structuré et carré vis-à-vis des gens en dessous de toi. Et donc, je dis, mais par contre, un manager, il n'a pas un style de management, il doit s'adapter par rapport aux gens qui managent. Tu as des gens qui cherchent de l'autonomie, qui cherchent

à avoir la main sur les choses. Et il y en a des autres qui n'aiment bien, effectivement, pas trop de zones d'incertitude. Ils aiment bien que ce soit directif. Et voilà, c'est par des choses comme ça qu'on doit essayer de faire prendre conscience à la personne. Mais dans d'autres environnements, et là on revient aux non-marchand, plutôt que de devoir faire ça moi-même, ou maintenant je m'en remplace un nouvel organigramme, et on a une approche processus, pour essayer de dire, ok, tu as des éléments d'entrée, des éléments de sortie, qu'est-ce qui se passe entre les deux, et qui va être responsable de quoi là-dedans pour adapter les descriptions de fonction et profil de compétences dans une entreprise marchande en tout cas qui génère du profit c'est pas le DRH qui va passer tout le temps son temps il y aura un consultant il viendra le consultant c'est 1200 euros la journée il va faire son petit show et tout ça voilà on a un budget de 15 000, 20 000 euros et à la fin il donne le petit rapport et moi je le mets en œuvre. Ici vais aller au four, au moulin, c'est moi qui anime la petite réunion avec les gars et puis c'est moi qui dois le synthétiser, le présenter, le mettre en œuvre. Donc c'est une des grosses contraintes que l'on a. Tu sais, tu... Alors, entre gros guillemets, tu ne sais pas recruter que des stars, mais même si c'étaient des stars, elles ne resteraient pas ici longtemps, parce qu'en fin de compte, tu peux aussi avoir le... enfin, je ne sais pas quel âge tu as, mais moi j'étais génération Y, la génération Z arrive ici. Moi j'explique à tout le monde parce qu'ils ont une grosse culture en fait si moi ça fait 16 mois 18 mois mais ça fait 25 ans 30 ans que cette structure existe et parfois un peu en vase clos sans avoir conscience de ce qui se passe dans à l'extérieur et je leur dis : « moi, moi, en tant que RH, moi, à 14h, je recrute une nouvelle assistante. Je leur dis, cette fille-là, normalement, il y a 80% de chance qu'entre 3 et 5 ans plus tard, elle va partir. » Moi, je veux juste investir en elle, essayer qu'elle se développe, qu'elle soit heureuse ici. Elle donnera ce qu'elle a apporté, elle saura développer le jeu entre deux. Et puis, un jour, elle partira et je ne lui en voudrais pas. Ce n'est pas de la faute de l'entreprise. C'est comme ça, c'est la normalité des choses. Et a fortiori, par rapport à des gens, je ne vais pas pouvoir recruter un requin. Si moi, mes commerciaux ici, c'est des requins, j'ai deux commerciaux, mais ils vont aller au plus offrant, et je ne serai jamais le plus offrant et si j'ai pris des bons, c'est logique qu'ils vont partir ailleurs parce qu'ils auront leur projet de carrière, donc on doit plutôt se dire, je dois miser sur la rétention personnelle, essayer d'avoir le meilleur que ce que les gens peuvent donner mais en ayant conscience que leur meilleur, ce ne sera pas toujours suffisant et donc on va devoir pallier à ça.

A : Donc ça, vous trouvez que c'est plus le cas dans le secteur non marchand que marchand ?

S : Oui. Si on devait résumer... Mais parce qu'on a moins de moyens. Vu qu'on a moins de moyens, c'est là où je vais aller voir le... Donc, je suis dans mon plan stratégique. C'est un livre que moi, j'avais lu pendant mes études. Et qui est daté. Ce sont des vieux modèles d'organisation. Une organisation, c'est toujours la même chose. Minzberg, à mon avis...

A : C'est marrant, mon promoteur m'en a parlé.

S : Ah, ben voilà. Je l'ai en PDF, si tu veux.

A : Ah, ben ça m'intéresse, parce que c'est le seul auteur... Enfin, après, du coup, cet entretien qu'on a fait, tu m'as parlé de lui, de Minzberg.

S : Ah oui, mais donc ça, c'est vraiment les typologies d'organisation. Et dans le plan stratégique qu'on est en train de faire, je me suis basé un peu sur ce que je retenais de mes cours. Responsabilités et à terme, moi j'aimerais arriver vers une structure plutôt mécaniste, c'est-à-dire avec davantage des structures horizontales. Par exemple, ici on planifie le travail sur base de toutes les productions qu'on doit faire. Et donc, j'ai chaque responsable de production qui va planifier le travail pour ses équipes. Alors que dans d'autres entreprises, tu as des planificateurs. Voilà, chaque personne, on va dire, va passer deux heures par semaine à planifier, à aller corriger les prestations, tout ça pour la paie et ce genre de choses, mais peut-être que demain ça deviendra un cinquième temps d'une personne horizontale qui aura la même manière, qui aura une vision plus globale des effectifs et tout ça. Donc c'est essayer de maximiser en fait l'utilisation des ressources que l'on a, vu qu'on n'a pas beaucoup de ressources. Donc les ressources, il ne faut pas avoir de temps mort. Ça ne veut pas dire les presser comme des citrons. Je dis ici, le temps plein, c'est 38 heures, les gens ne font pas d'heures supplémentaires, on ne leur demande pas, ils rentrent chez eux frais. Mais si on appelle un chat un chat, entre mai de cette année et maintenant, il y a au moins trois personnes sur ont deux heures de temps mort chacune en fait moi j'utilise un contrat, un équivalent en temps plein et un frais de personnel pour rien et donc c'est évidemment j'ai mauvaise image et là on pourrait se dire « Mais oui Simon j'ai déjà eu des remarques comme ça, on n'est pas dans le pharma ici », nous on n'est pas dans le pharma mais voilà nous notre bas de page cette année-ci on sait qu'on va perdre 200 mille euros on le sait donc je dis on peut regarder le mur arriver et se dire ok on va tenir comme ça mais à ce rythme-là on tient trois ans donc maintenant il va falloir se serrer les coudes et sans doute augmenter un peu notre rail et améliorer notre organisation et donc dans le truc de l'expert moi je me dis on va arrêter de spécialiser les gens par section. On va avoir des services de

support qui vont venir de manière horizontale supporter tous les départements. Et les trois fois deux heures que je perdais hier, en fin de compte, elles seront recyclées pour augmenter le temps de travail de quelqu'un qui était là. Et au passage, économiser deux personnes et mon but dans la vie c'est pas économiser deux personnes mais ma vocation c'est de trouver du travail pour les gens handicapés en situation de handicap mais pas nécessairement du travail administratif inutile parce que moi mon salaire c'est les ouvriers de production qui le payent donc voilà à un certain moment il faut qu'on alloue bien en fait les ressources qu'en sachant qu'elles sont réduites donc ta question c'était la question de base, enfin moi je dis on a moins de ressources on a moins de moyens et donc on doit faire deux fois plus attention à l'utilisation qu'on en fait dans d'autres entreprises que les personnes ne travaillent pas pendant deux heures par jour c'est pas très grave parce qu'on l'absorbe avec nos marges et voilà et de toute façon tant que le bas de page est positif ça va mais ici le bas de page n'est pas du tout positif et par contre pour qu'il soit juste neutre on va demander des efforts mais non plus sans traumatiser l'entreprise et sans que l'encadrement des ouvriers soit mauvais parce qu'ils ont besoin d'encadrement on pourra vite aller voir tout à l'heure si tu veux donc ici principalement c'est des déficients intellectuels légers, on a quelques malentendants, on a des personnes en handicap mobile, mais voilà, en électricité, quand je recrute un manager comme ça, on revient dans ta thématique, il doit avoir beaucoup de patience, il doit se dire, ok, je vais séquencer tout le processus en se disant, il faut dénuder les fils. Et je vais devoir l'expliquer une première fois, une deuxième fois, une troisième fois, une quatrième fois, une cinquième fois. Aller contrôler, contrôler, contrôler. Et certaines personnes qui, dans leur tempérament, qui viennent de l'industrie et qui sont plutôt X ou Baby-Boomers, eux, à l'époque, c'était tu fais comme ça et ça file droit et puis c'est tout. Et là, ils doivent demander à des gens de faire des choses et de les accompagner. Et donc, ça demande, je ne vais pas dire du sang froid, mais de pouvoir prendre distance et d'avoir un peu une notion de pédagogie. C'est ça qui est propre par rapport à chez nous. Les travailleurs, ils sont contents de venir travailler. Ils sont vraiment de bonne volonté. Je n'ai pas de problème de rétention personnelle ici, moi les ouvriers n'y partiront jamais. Mais par contre, ils ont des besoins plus importants alors que mon management est un peu déficient donc ça veut dire ok il faut c'est pour ça que dans notre législation ils disent par x ouvriers on va dire par huit ouvriers j'ai besoin d'un encadrant et de cet encadrant il a son rôle d'accompagner les gens et il a aussi et ça on l'a un peu oublié ici c'est ça que j'essaie de changer. Une responsabilité sur l'organisation du travail. Tous les gens qui sont ici sont au travail, ils sont là pour travailler. Il n'y a aucun ouvrier qui cherche à en faire le moins possible. Mais admettons qu'on a un problème au picking. Pour produire des pièces, on produit des extincteurs, on a besoin de 5 pièces. Mais ici, en production, ils ont besoin, ils commandent les 5 pièces à notre picking, où

on a nos stocks, et le picking doit porter les 5 pièces. Si ça met une heure entre le moment où on en a besoin et le moment où ça arrive, et j'ai mes 10 personnes en mécanique, pendant une heure, on ne fait rien. C'est 10 heures de perdu, je ne génère pas de chiffres et je paye les gens. Donc le but, ce n'est pas de les presser dans des citrons qu'ils aillent plus vite, c'est juste de bien organiser les choses pour faire en sorte que ce soit fluide et que les gens ne s'embêtent pas. Il y a des gens qui arrivent ici le matin, qui arrivaient, je suis en train de changer ça, parfois sans savoir ce qu'ils allaient faire, à quoi est-ce qu'ils allaient être affectés, et donc là on essaie de travailler là-dessus sur une meilleure organisation.

A : Ok, c'est très clair, c'est super est-ce qu'enfin du coup en rapport avec ce que je vous posais comme question, est-ce que vous trouvez que le secteur non marchand devrait s'inspirer des pratiques de management du secteur marchand ou pas et du coup vice versa donc que le secteur marchand devrait peut-être plus s'inspirer des pratiques du non-marchand ?

S : Ah ben, donc vendredi dernier, on avait ce fameux colloque qui était vraiment extrêmement intéressant. On avait une professeure de l'université de Liège, je ne sais plus son nom, et si j'ai sa présentation, je te la ferai suivre. Et on avait aussi Christy Moréal, qui est notre ministre de tutelle socialiste, qui disait que statistiquement, on regarde aujourd'hui, en fait, le marchand est en train de vraiment peiner, de la création d'emplois et la résilience du secteur non marchand, il y a plutôt à s'inspirer du secteur non marchand. La crise du Covid et qu'on était sans masque, les premières entreprises qui ont réussi à transformer leur modèle pour répondre à la demande de masque, c'étaient des ETA. Donc en ça, les thématiques de l'inclusion, ce sont des thématiques qui arrivent seulement maintenant, ça fait plus de 10 ans que c'est aux États-Unis, maintenant tu as les responsabilités sociétales des entreprises qui arrivent, ça devient même imposé. Nous, ça fait partie de nos gènes. Donc nous, on fait ça depuis toujours, l'inclusion de tout le monde et en fait l'adaptation de l'entreprise à l'individu plutôt que l'inverse, ça ça fait partie de nos gènes. Donc certainement de ce côté-là, il y a un pas d'avance. On a un pas d'avance. Je pense qu'on est fort agile. Après, de quoi est-ce qu'on pourrait s'inspirer ? C'est la professionnalisation. C'est de se dire, allez, aujourd'hui, nous, on... Alors là, c'est du management d'entreprise, ce n'est pas du management humain. Je ne sais pas où tu mets la nuance. Mais en management d'entreprise, là où nous, on doit s'inspirer, c'est de se dire, OK, en termes d'indicateurs, on n'est pas très loin. Donc, on a investi dans un ERP, c'est Odoo, il fonctionne bien, il a des grosses, grosses capacités, ça nous permet de travailler avec des clients qu'on n'aurait pas eus. Mais aujourd'hui, en termes d'indicateurs, pour piloter notre entreprise, on n'est pas encore au niveau où on doit aller. Donc là, pour le management d'entreprise, on a

besoin de ce genre de choses. Mais je pense que le fait de partir de l'individu et de trouver les moyens, les tâches qui lui conviennent plutôt que de se dire qu'on va faire rentrer cet individu dans la case de laquelle on veut, c'est plutôt le marchand qui doit s'inspirer de nous. A fortiori, avec les nouvelles tendances, on parlait de la génération Z, de Big Quit, où les gens se mettaient à démissionner, ça s'est calmé, en Belgique maintenant, ça va beaucoup mieux. Mais bon, voilà, moi aujourd'hui, c'était de nouveau dans le colloque, c'était super intéressant, j'ai aussi un bouquin là-dessus, je pourrais te le faire ici, vraiment, on est censé me le relier. Ils portaient, en fait, donc ils reçoivent des personnes porteuses de handicap et ils faisaient des tests. Ou peut-être sans termes de testing, on peut se professionnaliser. Et donc, ils demandent à la personne de prendre un trombone, de passer la main gauche à la main droite, le déposer à un endroit précis. Et on demande à la personne, OK, pendant que tu le déposes là, tu dois déjà reprendre un deuxième trombone ici. C'est pour voir, en fait, je ne sais plus comment ils appellent ça, c'est l'activation des synapses, pour voir comment est-ce qu'on développe les gens.

Ici, on a adapté tous les postes de travail par rapport à l'ensemble de nos travailleurs. Dans l'optique on va mettre la personne on va l'affecter un poste qui est adapté par rapport à ses particularités mais on va plutôt l'affecter un poste et c'est de la développer dans ce poste-là. Et là, les théories qu'on a vues la semaine dernière, elles disaient que c'est moins la répétitivité des tâches que la succession de tâches différentes qui fait que la personne va se développer. Elle a donc des problèmes de déficience intellectuelle, elle a des capacités d'apprentissage mais donc le cerveau peut se développer mais moi en faisant tout le temps la même chose parce qu'ici c'est parce qu'on peut ce qu'on peut demander on fait des connecteurs électronique la personne elle fait ça en fait du matin au soir une personne valide ne ferait sans doute pas et ici à des gens qui n'ont aucun souci avec ça mais ici ce qu'elle disait c'est de dire ok elle va devenir expert dans son truc mais si tu as envie vraiment que deux ans trois ans quatre ans cinq ans plus tard elle se développe c'est plutôt en créant toujours de la nouveauté pour elle et en l'accompagnant dedans et si nous mais c'est un peu voilà nouvelle lubie, moi j'en parlais avec ma conseillère socio-professionnelle, j'aimerais qu'on regarde, on va recruter une personne et on va pas l'affecter à un poste, on va vraiment essayer de prévoir un trajet et peut-être, pour le moment, par exemple un ouvrier il arrive chez nous, il a un contrat de 3 mois puis il a un contrat de 6 mois puis un contrat de 6 mois, puis un contrat de 9 mois et puis un contrat de neuf mois, et puis il a son CDI. Et moi, j'aimerais qu'après les deux ans, c'est seulement après les deux ans qu'on sache là où il va. Et pas qu'on démarre dès le début en se disant, il va aller en conduit ou il va aller en mécanique. On verra. Et aujourd'hui, on a encore ce prisme-là. Et je pense que les entreprises modernes, je suis quand même passé par des entreprises plutôt modernes, n'ont pas cette approche. Tu définis un profil, tu recrutes le profil et tu fais rentrer le profil par rapport à

ce profil-là. C'est plus rapide. Oui, mais la gestion des carrières dont on parlait, en cas de la mode, il y a quinze ans, dix ans, moi j'ai toujours dit, allez, gestion de carrière, il y a à la limite les banques qui arrivent un peu à faire ça parce qu'elles ont les moyens, elles ont le temps, ce genre de choses, et je n'ai jamais vu aucune entreprise qui arrivait vraiment à bien le faire. Par contre, oui, de détecter des potentiels, de les faire évoluer, et d'organiser de la promotion interne, ça, ça fonctionne, mais on part toujours d'un principe, tu recrutes une personne pour un poste. Et donc peut-être que dans cette dynamique-là qu'on pourrait mettre ici le marchand pourrait s'inspirer de nous après toutes les recettes que l'on utilise ici les entretiens de développement les objectifs smart tout ça, ça vient du marchand je veux dire clairement on s'inspire de ça. Mais je ne vois pas beaucoup de choses sur lesquelles nous, on aura à rougir ici. Et je pense par contre qu'on a pris des postulats ici que le secteur marchand n'a pas encore pris et que s'ils prenaient, ils trouveraient peut-être des solutions à leur taux de rétention, à leur turnover. Voilà, on a peut-être un peu d'avance ce côté-là. Et une grosse résilience, une agilité aussi, là qu'on l'a démontré pendant le Covid, où on a su changer clairement ce qu'on produisait. Qu'est-ce qu'on a ? Plus de flexibilité alors ? Plus de flexibilité, parce qu'en fait on a plus de micro-managers qui sont imposés par le COAS alors qu'ils n'ont pas un super haut niveau on a beaucoup suppléants mais en attendant ils gèrent chacun 8 personnes si tu as une personne qui gère 40 gens, faire changer toute ta production, ça va demander beaucoup plus de travail.

A : C'est sûr. Parfait qu'est-ce que je pourrais... Je réfléchis vu que... Du coup, oui, on parlait... Le secteur des ETA, c'est vraiment le terrain par excellence qui mélange social et commercial si on peut résumer. Selon vous, l'équilibre entre avoir une entreprise rentable mais tout en gardant une place importante pour l'humain, ce serait quoi ?

S : Donc là c'est le modèle qu'on essaie de trouver pour le moment. Les ETA qui fonctionnent, elles ont une vache à lait. Tu vois en concept économique, donc tu as une vache à lait qui est en fait une petite partie, c'est les 20-80, c'est la loi de Pareto. Donc, c'est 20% de leur activité qui va générer 80% de leur revenu. Et nous, c'est ce qu'on essaie de créer ici. Je m'en fous, donc, pour donner des ordres de grandeur, on va dire que tu as 60 personnes qui sont travaillant en conditionnement, 40 personnes qui travaillent en mécanique et électricité et 20 personnes qui travaillent en imprimerie et en couture. Donc la plus grosse activité que j'ai chez moi c'est le conditionnement qui occupe le plus grand nombre de personnes, c'est mon activité la moins rentable. Donc ça évidemment ça ne va pas. Donc ce dont moi j'ai besoin, c'est de trouver une activité qui va générer du profit pour mutualiser mes ressources et me dire, ce profit-là, je ne vais pas l'utiliser pour m'acheter une nouvelle bagnole ou pour m'augmenter. C'est en fait ça

qui va subsidier de manière complémentaire toute l'activité du conditionnement qui n'est pas rentable. Et donc les ETA qui fonctionnent bien pour le moment, on va dire, ce sont les dauphins. Eux, ils ont une paletterie. Et donc la paletterie, ils reçoivent des palettes, ils les réparent, nanana. Il y a un marché, ils ont l'expertise. Il n'y a personne qui sait les concurrencer parce qu'ils ont leur savoir. Et en fait, cette activité qui va peut-être occuper que 20 personnes sur 120 génère tellement de profits que les activités sur le côté même si elles ne sont pas rentables c'est pas grave et donc nous c'est ça qu'on essaie de trouver pour le moment et c'est pour ça qu'on essaie de développer l'électricité parce qu'il n'y a quasiment aucune ETA qui fait ce qu'on fait et donc on se dit et aussi allez je sais pas si on va dire un ouvrier de production on va faire des calculs simples un ouvrier de production dans l'industrie au minimum on va dire il coûte 20 euros brut hors charge patronale donc tu peux rajouter il va coûter à son ampleur 35 euros de l'heure. Un ouvrier de production, on va dire, en mécanique, en électricité. Nous, aujourd'hui, avec nos subsides, donc ça, il ne faut pas publier, mais bon, avec nos subsides, grosso modo, moi, je vais le payer, à mon avis, 15 euros hors charge patronale. Donc, ça fait grosso modo 20 euros que moi, il me coûte. Mais de ça, admettons, en électricité, je te parlais de quelqu'un qui a un bras. C'est des gens, pour faire de l'électricité, il faut être rigoureux, il faut être précis, il faut être attiré par ça. Il y a quand même un côté technique. Donc, ce n'est pas les personnes les plus subsidiaires. Donc, à mon avis, elles doivent être subsidiaires autour, on va dire, de 30%. Donc, moi, grosso modo, la personne, elle me coûte 14 euros réellement. Et moi, je vais la vendre 22. Donc, chaque heure qu'elle travaille, elle me rapporte 8 euros. Mais ces 8 euros-là, qui me rapporte chaque heure mais ça me permet on a des lignes de production ici on fait blocs donc ce sont des coups ce n'est pas des bouchons d'oreilles les gens doivent juste prendre six bouchons d'oreilles et les mettre dans une boîte fermée la boîte grosso modo ici à mon avis je pense qu'on a vendu 5 euros de l'heure et les gens nous coûtent 7 euros de l'heure. Donc ici, en gros, je fais moins 2 euros chaque heure. Ici, je fais plus 8 euros chaque heure. C'est trouver cet équilibre parce que ces emplois-là qui sont déficitaires, c'est aussi ma raison d'être. Les personnes les plus fortement handicapées, c'est pour ça qu'on est là pour créer des contrats pour elle mais le problème que j'ai c'est qu'ici je disais moins 2 plus 8 assez sympa mais sauf qu'ici moi j'ai 60% de mon personnel et ici j'ai on va dire 30% quand on regarde de mon personnel donc tout l'enjeu il est là c'est d'essayer de trouver ok même si ça n'occupe pas beaucoup de personnes il faut que ça génère suffisamment de marge que pour subsidier l'emploi de ces personnes qui sont ici et ça c'est l'équilibré que nous on doit trouver et notre objectif c'est d'occuper plus de personnes possibles c'est comme nous on a un dilemme incroyable ça c'est intéressant aussi automatiser des activités ça me fait gagner de la marge mais ça va détruire de l'emploi or je suis là pour faire de l'emploi donc toutes les automatisations ne sont pas les

bienvenus et donc c'est aussi on se dit ok qu'est-ce qu'on peut automatiser mais sans doute les tâches vraiment les plus pénibles sur lesquelles voilà pour finir c'est pénible pour les gens de de les faire mais si j'achète je ne sais pas un robot qui va les prendre les marchandises et les mettre dans une caisse alors je ferme la boutique et je tournais quatre opérateurs de production et j'ai plus besoin de gens mais moi ma vocation c'est d'occuper les personnes handicapées et c'est pas de faire du profit. Donc, c'est un peu le tiraillement qu'on a qui est particulier.

A : OK. Oui, c'est costaud quand même. Alors, est-ce que vous allez me donner un exemple de situation concrètes que vous avez déjà vécues ici ou ailleurs, où mélanger le social et le commercial vous paraît incompatible ?

S : Donc c'est l'entreprise X, on ne cite pas de nom. Donc ils ont une usine de production qui est à Nivelles et moi j'ai une société chez qui on occupait du personnel, ils font des imprimantes. Ils occupaient depuis plus de deux ans des personnes avec un contrat, donc des personnes chez nous, qui avaient un contrat nettement défini. Tu vois ce que c'est ? Donc tu as les CDD, les contrats remplacement, les CDI et les CND, contrats nettement définis, c'est encore plus particulier. Normalement tu affectes une personne, par exemple c'est quelqu'un qui va faire une recherche, tu lui dis ok pendant la durée de la recherche tu as ton contrat ou tu dois développer un nouveau processeur, un autre, pendant tout ce contrat-là. C'est ce qu'ils font souvent aussi dans les productions dans le milieu pharma et tu peux aller même parfois jusqu'à trois ans avec des contrats pareils et là un certain nombre disent la production sur laquelle les personnes étaient là depuis deux ans on va l'arrêter donc normalement leur contrat s'est éteint mais moi ma responsabilité ce n'est pas de les foutre à la porte donc je vais trouver quelque chose pour eux. Je dis, écoutez, les gars, on va essayer de trouver une solution. Mais j'ai besoin que vous soyez d'accord d'aller dans un autre contrat à l'entreprise (... *Audio interrompu*).

