

Louvain School of Management

L'évolution du travail et des marqueurs d'identité des Entreprises de Travail Adapté (ETA) wallonnes durant la dernière décennie

Auteur : Alizée Detienne
Promoteur(s) : Madame Karine Cerrada Cristia
Année académique 2019-2020

Je tiens tout d'abord à remercier ma promotrice, Madame Karine Cerrada Cristia, pour sa confiance, ses encouragements et son suivi dans l'accomplissement de ce mémoire.

Je remercie Madame Louise Dumont, assistante à l'UCLouvain, d'avoir relu mon guide d'entretien et de m'avoir aidée à l'améliorer.

Je souhaite également remercier mes parents qui m'ont donné l'opportunité de réaliser mon parcours académique dont ce mémoire représente l'aboutissement. Merci particulièrement à ma maman pour son soutien inconditionnel.

Je remercie Monsieur Frédéric Possemiers tout d'abord de m'avoir introduite au sein du monde des ETA, et ensuite pour ses précieux conseils dans la réalisation de ce mémoire.

Je tiens aussi à remercier Madame Anne Falier et toute l'équipe de l'ETA Axedis, avec qui j'ai passé six mois l'année dernière, pour l'expérience humaine enrichissante qu'ils m'ont permis de vivre et qui a inspiré ce mémoire.

Finalement, je remercie vivement les douze personnes interrogées qui ont pris le temps de répondre à mes questions malgré leur agenda chargé, sans qui je n'aurais pas pu réaliser cette recherche. Par ailleurs, leur investissement dans l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap a été pour moi extrêmement inspirante.

Table des matières

INTRODUCTION	1
PARTIE THEORIQUE	3
1. Méthodologie	3
2. Mise en contexte et marqueurs d'identité des ETA wallonnes	3
2.1. Origine du travail en milieu protégé en Wallonie	3
2.2. Régionalisation et transformation des ateliers protégés en entreprises de travail adapté	6
2.3. Marqueurs d'identité des ETA wallonnes	9
2.3.1. Finalité	9
2.3.2. Ressources	10
2.3.3. Activités	11
3. État des lieux du secteur des ETA wallonnes	13
3.1. Tendances et pressions	13
3.1.1. Délocalisation et automatisation	13
3.1.2. Professionnalisation	14
3.1.3. Concurrence des prisons	15
3.2. Le secteur des ETA wallonnes	17
3.2.1. Nombre et taille.....	17
3.2.2. Secteurs et activités.....	18
3.2.3. Chômage économique.....	21
3.2.4. Profils des travailleurs handicapés	22
3.2.4.1. <i>Point sur la compréhension du handicap</i>	22
3.2.4.2. <i>Age</i>	23
3.2.4.3. <i>Sexe</i>	24
3.2.4.4. <i>Handicap</i>	24
3.2.4.5. <i>Fonctions occupées par les travailleurs handicapés et les travailleurs valides</i>	26
3.3. Mission sociale et moyens économiques : une dualité ?	27
4. Conclusion et question de recherche	30
METHODOLOGIE.....	32
1. Justification du choix d'une méthodologie qualitative	32
2. Composition et taille de l'échantillon	32
3. Méthode de collecte de l'information	36
4. Méthode d'analyse des données	37
PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	39
1. Évolution des pressions sur les ressources des ETA wallonnes	39

1.1.	Pressions sur les ressources marchandes des ETA wallonnes	39
1.2.	Pressions sur les ressources non-marchandes des ETA wallonnes	42
1.3.	Conclusion et piste de réponse	44
2.	Adaptation du travail des ETA wallonnes	46
2.1.	Liée à leurs tâches historiques	46
2.2.	Liée à leur véhicule économique	48
2.3.	Liée à la problématique des quotas	51
2.4.	Liée à leur place de sous-traitant	52
2.5.	Conclusion et piste de réponse	55
3.	Évolution de la mission sociale et de la finalité des ETA wallonnes	56
3.1.	Évolution de la mission sociale des ETA wallonnes	56
3.2.	Évolution de la finalité des ETA wallonnes	61
3.3.	Conclusion et piste de réponse	62
CONCLUSION		64
1.	Limites de la recherche	64
2.	Conclusion	64
3.	Recommandations	66
BIBLIOGRAPHIE		69
ANNEXES		73
1.	Annexe 1 : Cartographie des ETA en 2010 (AWIPH, 2010)	73
2.	Annexe 2 : Tableau détaillé de la répartition des travailleurs par pourcentage de perte de rendement (AWIPH, 2012)	74
3.	Annexe 3 : Les ETA wallonnes et leurs principales caractéristiques (AVIQ, n.d.)	75
4.	Annexe 4 : Guide d'entretien	81
5.	Annexe 5 : Retranscription de l'interview d'Etienne Genin	85
6.	Annexe 6 : Retranscription de l'interview d'Olivier Huyghe	92
7.	Annexe 7 : Retranscription de l'interview de Nathalie Claes	102
8.	Annexe 8 : Retranscription de l'interview de Sognia Angelozzi	113
9.	Annexe 9 : Retranscription de l'interview d'Alain Moucheron	127
10.	Annexe 10 : Retranscription de l'interview de Stéphane Emmanuelidis	134
11.	Annexe 11 : Retranscription de l'interview de Jean-Marc Dieu	151
12.	Annexe 12 : Retranscription de l'interview d'Etienne Oleffe	159
13.	Annexe 13 : Retranscription de l'interview de Florence Prignon	166
14.	Annexe 14 : Retranscription de l'interview d'Alain Klinkenberg	174
15.	Annexe 15 : Retranscription de l'interview de Cécile Theunissen	181
16.	Annexe 16 : Retranscription de l'interview de Jean Riguelle	187

Liste des abréviations

ASBL	Association Sans But Lucratif
AVIQ	Agence wallonne pour une Vie de Qualité
AWIPH	Agence Wallonne pour l'Intégration des Personnes Handicapées
CCT	Convention Collective de Travail
CP	Commission Paritaire
CRWASS	Code Réglementaire Wallon de l'Action Sociale et de la Santé
ETA	Entreprise de Travail Adapté
ETP	Equivalent Temps Plein
Eweta	Entente Wallonne des Entreprises de Travail Adapté
FNRSH	Fonds National de Reclassement Social des personnes Handicapées
ISO	International Organization for Standardization
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ONEM	Office National de l'EMploi
RTP	Régie du Travail Pénitentiaire
SAW-B	Solidarité des Alternatives Wallonnes-Bruxelloises
SFS	Société à Finalité Sociale

INTRODUCTION

Le travail est essentiel dans notre société puisqu'il est source de développement, de reconnaissance et d'indépendance de par son aspect lucratif (Zribi, 2015). En conséquence, l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap paraît primordiale puisque, grâce au travail, ces personnes peuvent devenir actrices de la société, être reconnues financièrement, socialement et construire des relations amicales et de travail. Le travail leur donne une place ainsi qu'un but à court, moyen et long terme (Huens, 2013). Cependant, seul 23% des personnes en situation de handicap avaient un emploi en Belgique en 2018 (Statbel, 2018). Un taux d'emploi bien trop bas, d'autant plus que différents leviers existent.

Parmi ces leviers, un se démarque particulièrement car il a précisément cette mission d'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap à cœur : il s'agit des entreprises de travail adapté (ETA). Ces entreprises particulières mettent au travail des personnes fragilisées, qui ne trouvent pas leur place dans le secteur classique car elles ne répondent pas aux impératifs de rentabilité ou qu'elles nécessitent un encadrement spécifique. Bien que leur mission soit sociale, les moyens des ETA sont purement économiques et répondent aux mêmes conditions et défis que les entreprises classiques (Eweta, 2018). Les ETA doivent donc elles aussi faire face à des contraintes de rendement dans un monde qui ne cesse de se modifier ; afin de s'y adapter elles doivent continuellement innover et se réinventer, sans perdre de vue leur raison d'être.

Notre intérêt pour le secteur émane d'une expérience professionnelle antérieure dans l'ETA Axedis située à deux pas de l'UCLouvain. Intrigués par la complexité du secteur, nous avons souhaité, dans le cadre de notre mémoire, en apprendre davantage sur les caractéristiques des ETA wallonnes, sur leur environnement économique et sur leurs défis à venir. Notre volonté de se concentrer uniquement sur les ETA wallonnes et non pas à l'ensemble des ETA belges, par exemple, provient du fait que les compétences en matière de handicap et de soutien aux ETA sont régionales. Compte tenu du temps dont nous disposions et de la taille de notre recherche, nous avons préféré nous concentrer sur un seul écosystème. D'ailleurs, la littérature ne parle pratiquement jamais des « ETA belges », mais distingue bien les trois régions.

Notre recherche s'est cependant rapidement heurtée à la pauvreté de la littérature, en particulier après 2012. Cette constatation a été chez nous la source d'un grand questionnement. En effet, sans les outils d'analyse et de réflexion nécessaires, il nous paraît compliqué pour les ETA

d'évoluer et de s'adapter. D'autant plus que le peu de littérature disponible, datant du début des années 2000, mettait en exergue différentes pressions économiques sur les ETA et une tension naissante entre leurs aspects économiques et sociaux. Face à ce vide littéraire et aux différents enjeux identifiés, nous avons voulu apporter notre contribution au développement des ETA et avons formulé la question de recherche suivante : « Comment ont évolué, depuis 2012, les pressions sur les ressources des ETA wallonnes et leurs répercussions sur leur travail et leur mission sociale ? ».

Afin de répondre au mieux à notre question de recherche, nous allons dans un premier temps établir le cadre théorique de celle-ci. Nous la divisons en deux parties. Nous commençons avec une mise en contexte revenant dans un premier temps sur l'origine et l'évolution du travail en milieu protégé en Wallonie, car nous estimons que, pour mieux apprécier ce que sont devenues les ETA, il faut d'abord comprendre leur histoire. La mise en contexte se poursuivra par la construction d'une définition complète des ETA wallonnes au travers des trois marqueurs d'identité du secteur non-marchand : la finalité, les ressources et l'activité. Ensuite, nous ferons l'état des lieux du secteur des ETA en exposant d'abord les pressions auxquelles il faisait face à l'époque, ensuite la manière dont il s'est modelé jusqu'en 2012 et, enfin, les tensions entre la mission sociale des ETA et leurs moyens économiques.

Cette analyse de la littérature nous permettra de mieux comprendre les ETA et leur environnement. Par ailleurs, les manquements observés dans la littérature nous aideront à affiner notre objet de recherche, ainsi qu'à identifier trois sous-questions : Comment ont évolué les pressions sur les ressources des ETA wallonnes depuis 2012 ? En réaction à celles-ci, quelles adaptations les ETA wallonnes ont-elles adoptées depuis ? Et finalement, les pressions et adaptations mentionnées ont-elles provoqué une modification de la mission sociale et de la finalité des ETA wallonnes ?

Dans la partie exploratoire de ce mémoire, nous réaliserons et analyserons des entretiens individuels semi-directifs qui nous permettront de développer des pistes de réponse à ces questions. Finalement, au terme de ce travail, nous proposerons diverses recommandations qui, nous l'espérons, aideront le secteur à mieux appréhender ses enjeux d'évolution.

PARTIE THEORIQUE

1. Méthodologie

Comme expliqué par Lejeune (2014), toute recherche organisée de manière séquentielle se doit de débiter par une analyse de la littérature scientifique. Cela permet d'une part d'effectuer une synthèse des résultats déjà obtenus et, d'autre part, d'identifier les « zones de vide » de la littérature afin de justifier la pertinence de la recherche.

Nous avons en conséquence commencé ce mémoire en cherchant, sur des plateformes telles que Cairn.Info ou Google Scholar, des articles scientifiques sur le travail des personnes porteuses de handicaps et sur les entreprises de travail adapté wallonnes. Nous nous sommes très vite rendu compte de la faible quantité de recherches et d'analyses réalisées sur ces dernières. Plusieurs articles retracent l'histoire des ETA et évoquent brièvement leurs défis et évolutions, mais peu d'informations détaillées et chiffrées ont été trouvées sur leur état de santé et sur leurs activités. Nous avons donc également eu recours aux sites internet et à des rapports émis par des institutions publiques et des organisations privées telles que l'AVIQ (Agence wallonne pour une Vie de Qualité)¹, l'Eweta² (Entente Wallonne des Entreprises de Travail Adapté), SAW-B (Solidarité des Alternatives Wallonnes-Bruxelloises), etc.

2. Mise en contexte et marqueurs d'identité des ETA wallonnes

2.1. Origine du travail en milieu protégé en Wallonie

Avant 1963, il n'y avait aucune mesure législative en place favorisant l'insertion des personnes handicapées adultes dans la société. Cela ne veut pas pour autant dire que les personnes porteuses de handicaps ne travaillaient pas. Dans un contexte de plein emploi et de grande nécessité d'emplois non ou peu qualifiés, le chômage et l'exclusion des personnes handicapées étaient minimes et se limitaient aux personnes lourdement touchées, ne pouvant irrémédiablement pas travailler (Emmanuelidis, 2004).

Par ailleurs, l'absence de législation n'a pas empêché des associations de parents d'enfants handicapés à créer des structures d'insertion professionnelle au début des années 60. D'autres structures, appelées « ouvriers » à l'époque, avaient également déjà vu le jour dans les années 1920-1930 avec ce même but d'insertion des personnes handicapées (AWIPH, 2009).

¹ L'AVIQ sera présentée ultérieurement.

² Idem.

En 1963, notamment suite à une recommandation de la conférence de l'Organisation Internationale du Travail de 1955, le législateur place le travail au centre du processus d'intégration des personnes porteuses de handicaps. Ainsi, par la loi du 16 avril 1963 sont créés le FNRS (Fonds National de Reclassement Social des personnes Handicapées) et les ateliers protégés par le ministère national³ de l'Emploi et du Travail (AWIPH, 2009).

La mission du FNRS était notamment d'assurer l'enregistrement des personnes handicapées ainsi que de faciliter leur insertion dans les entreprises classiques et dans les ateliers protégés (Loi relative au reclassement social des handicapés, 1963). Notons que les bénéficiaires sont alors définis comme des personnes dont les « possibilités d'emploi sont effectivement réduites par suite d'une insuffisance ou d'une diminution d'au moins 30% de leur capacité physique ou d'au moins 20% de leur capacité mentale. » (Loi du 16 avril 1963 relative au reclassement social des handicapés, p. 1).

Cette volonté législative ainsi que la création du FNRS et des ateliers protégés ont à l'époque considérablement modifié la place et la représentation du handicap dans notre société (AWIPH, 2009). Toutefois, bien que les ateliers protégés aient été créés pour faciliter l'insertion professionnelle des personnes porteuses de handicaps, ils présentaient de grandes différences face aux entreprises classiques. Premièrement en matière de conditions de travail et de rémunération. En effet, le but des ateliers protégés était essentiellement d'agir comme tremplin vers les entreprises classiques (Emmanuelidis, 2004), en permettant la formation et l'adaptation des personnes handicapées au monde professionnel (Eweta, 2018). À cause de l'aspect transitoire de ces entités et de la croyance paternaliste que les personnes handicapées ne possédaient pas les capacités nécessaires pour s'organiser et voter, les conditions de travail, la rémunération et les droits des travailleurs dans ces ateliers protégés étaient très limités et en décalage par rapport aux entreprises classiques (Emmanuelidis, 2004).

³ Il est pertinent pour assurer la bonne compréhension de la suite de cet exposé historique d'insister dès maintenant sur le fait que les ateliers protégés relevaient bien à leur création de la compétence nationale. Ils ont ensuite été régionalisés en 1993. En 1995, le gouvernement wallon crée l'Agence Wallonne pour l'Intégration des Personnes Handicapées (AWIPH) qui deviendra en 2014 l'AVIQ (Agence wallonne pour une Vie de Qualité) (AWIPH, 2009) (AVIQ, n.d.). Nous présenterons l'AVIQ plus en détails dans une section ultérieure.

De plus, les ateliers protégés ne répondaient pas aux mêmes besoins de rentabilité que les autres entreprises. Représentant à l'époque la seule structure d'accueil des personnes handicapées, il était important de pouvoir donner une place à toute personne porteuse de handicap ne trouvant pas de travail dans le milieu ordinaire. En conséquence, les ateliers protégés proposaient des activités plutôt occupationnelles (De Backer, 2006) et étaient grandement subventionnés par le FNRS afin d'accueillir un public large sans se soucier de leur productivité (Huens, 2013).

De 1963 jusqu'à 1987 le nombre d'ateliers au niveau national n'a fait qu'augmenter, passant de 11 à 71, jusqu'à ce que le gouvernement dépose un moratoire interdisant l'agrégation de nouveaux ateliers protégés en 1987 (Huens, 2013). La cause de cette augmentation réside dans la détérioration du marché de l'emploi qui, fragilisé, commença une chasse à la rentabilité. Les personnes handicapées trouvant jusque-là du travail dans les entreprises classiques s'en sont alors fait progressivement écarter. En conséquence, de plus en plus de personnes handicapées se sont redirigées vers les ateliers protégés dans le but de trouver un emploi.

Parallèlement à cela, les premières structures d'accueil de jour⁴ sont créées dans les années 70. Le public des ateliers protégés évolue donc au fil du temps : les personnes fortement fragilisées se tournent vers les centres de jour plus adaptés à leurs besoins et les ateliers protégés accueillent une part croissante des personnes handicapées ne trouvant plus de travail dans le milieu classique (Emmanuelidis, 2004).

Pendant toutes ces années, les ateliers protégés ne restent pas inactifs. Ils commencent à se professionnaliser et cherchent des activités rémunératrices composées de tâches simples et donc adaptées aux capacités de leurs travailleurs. C'est de cette manière qu'un grand nombre d'ateliers se lancent dans le conditionnement (l'emballage, l'étiquetage et toutes autres activités préparant un produit à sa vente (Larousse, n.d.)) (Huens, 2013). De plus, en 1978 est créée l'entente wallonne des ateliers protégés, appelée aujourd'hui Eweta (Entente Wallonne des Entreprises de Travail Adapté), par des ateliers désireux de se réunir en une fédération pouvant défendre leurs intérêts économiques, sociaux et juridiques (Eweta, 2018). La professionnalisation du secteur est en marche.

⁴ Les structures d'accueil de jour pour adultes accueillent des personnes porteuses de handicaps 5 jours par semaine et proposent des activités occupationnelles, encadrées par des éducateurs (AVIQ, n.d.).

2.2. Régionalisation et transformation des ateliers protégés en entreprises de travail adapté

Au début des années 90, la professionnalisation progressive des ateliers protégés ainsi que la réduction des subsides octroyés par le FNRS suite à des difficultés budgétaires, poussent les pouvoirs publics à revoir le fonctionnement des ateliers (Huens, 2013). Leur objectif est alors réétudié. La notion de « tremplin » vers les entreprises classiques, et donc l'obligation de devoir progresser et de changer d'environnement, est source de stress et d'instabilité chez des travailleurs déjà sensiblement fragilisés. Le travail des personnes handicapées en milieu protégé est alors reconnu comme travail à part entière, comparable au travail de tout un chacun dans le milieu ordinaire (Emmanuelidis, 2004).

Pour symboliser ces changements, les ateliers protégés wallons changent de dénomination et deviennent des « entreprises de travail adapté (ETA) » en 1995 (Emmanuelidis, 2004). Cette nouvelle symbolique est forte : les ETA deviennent des entreprises à part entière et dès lors des actrices de la sphère économique concurrentielle. De plus, on peut également y voir une forme de « dé-protection », confrontant les ETA aux rigueurs du marché, mais également leur ouvrant le champ des possibles (De Backer, 2006).

Sous ce nouveau nom se cachent bien d'autres évolutions. Premièrement, la condition d'admission est modifiée. Une personne handicapée est maintenant définie comme « toute personne mineure ou majeure présentant une limitation importante de ses capacités d'intégration sociale ou professionnelle suite à une altération de ses facultés mentales, sensorielles ou physiques, qui engendre la nécessité d'une intervention de la société. » (Eweta, 2018, para. 15).

Deuxièmement, bon nombre de différences sont gommées afin de permettre aux ETA de devenir de « vraies » entreprises comparables aux entreprises classiques : les ETA obtiennent leur propre commission paritaire (CP 327) (Huens, 2013) et les travailleurs ont maintenant droit à un salaire minimum garanti intersectoriel, à être syndiqués, à se présenter aux élections sociales et à y voter (Emmanuelidis, 2004).

La création d'une commission paritaire n'est pas anecdotique puisque c'est dans ces commissions que sont discutées et décidées les conventions collectives de travail, définissant les règlements adaptés aux conditions de travail pour toutes les ETA (Service public fédéral, n.d.). Plus précisément, une convention collective de travail (CCT) est :

... Un accord conclu entre une ou plusieurs organisations de travailleurs et une ou plusieurs organisations d'employeurs ou un ou plusieurs employeurs. Dans cet accord sont fixées les relations individuelles et collectives entre employeurs et travailleurs au sein d'entreprises ou dans une branche d'activité et les droits et devoirs des parties contractantes sont réglés. Nous faisons une distinction entre CCT (inter)sectorielles et CCT d'entreprises. (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, n.d., para. 1).

Les CCT découlent donc d'une concertation sociale sur l'organisation du travail. C'est dans les CCT que nous retrouvons entre autres les accords en matière de salaires, temps de travail, formations professionnelles, etc. L'Eweta a dans cette concertation sociale un rôle important de représentation et de défense des intérêts des ETA (Eweta, 2018).

En résumé, ces avancées majeures dans le secteur concrétisent la reconnaissance du travail et des droits des personnes handicapées. Les ETA ne sont plus considérées comme des structures distribuant des tâches occupationnelles, mais, encore une fois, comme de véritables entreprises capables de professionnalisme (De Backer, 2006).

Cependant, ce qui reste inchangé est la mission sociale des ETA. L'emploi adapté porte toujours le même objectif fondamental : « assurer aux personnes handicapées une valorisation de leurs compétences, une formation continue, une adaptation des postes de travail et un processus d'évolution... » (AWIPH, 2009, p. 5). L'évolution des ateliers protégés aux ETA ne change pas non plus leur appartenance au champ de l'action sociale. Les ETA ne dépendent pas du secteur de l'économie classique et doivent d'ailleurs adopter le statut juridique d'association sans but lucratif (AWIPH, 2009). Nous développons ces éléments identitaires dans la prochaine section.

Une autre évolution majeure impactant tout le secteur est celle de sa régionalisation : initialement une compétence nationale, il est en effet régionalisé en 1993. Les ETA⁵ sont alors placées sous la tutelle de l'AWIPH (Agence Wallonne pour l'Intégration des Personnes Handicapées) (AWIPH, 2009). Suite à la 6^e réforme de l'état belge en 2014, plusieurs autres compétences sont à leur tour régionalisées (belgium.be, 2020). La Région wallonne décide en conséquence de créer l'AVIQ (Agence pour une Vie de Qualité) et d'y regrouper toutes les compétences liées au bien-être, à la famille et au handicap. Cet organisme d'intérêt public (OIP) a la particularité d'être cogéré par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux (AVIQ, n.d.).

⁵ Ateliers protégés jusqu'en 1995.

L'AVIQ exerce donc une série de compétences diverses. En ce qui concerne les ETA, elle définit d'une part les conditions d'admission et d'agrément des ETA, ainsi que toutes les conditions d'octroi et de subventionnement (AVIQ, n.d.). À noter que c'est la finalité des ETA qui en fait une compétence de l'AVIQ et non pas du ministère de l'emploi ou du ministère de l'économie, comme c'est le cas pour les entreprises classiques. D'autre part, l'AVIQ délivre l'autorisation de travailler aux personnes handicapées et évalue leur perte de rentabilité, utilisée ensuite pour calculer les subventions compensatoires que perçoivent les ETA (Emmanuelidis, 2004).

2.3. Marqueurs d'identité des ETA wallonnes

L'Eweta définit les ETA comme « des entreprises d'économie sociale⁶ qui ont pour mission prioritaire l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap (physique, mental, psychique). Pour réaliser leur mission, elles adoptent un véhicule économique, celui de l'entreprise. » (Eweta, 2018, para. 1). Cette définition simple nous donne un aperçu global des ETA mais bien d'autres caractéristiques méritent d'être développées. Afin d'apporter une certaine structure, nous nous référons aux caractéristiques du secteur non marchand. Les ETA font effectivement partie intégrante du secteur non marchand qui « se définit usuellement en Belgique suivant 3 critères : **finalité**, **ressources** et **activités**. » (UNIPSO, 2007, para. 1). Nous allons donc passer en revue chacun de ces critères et expliquer comment ils se concrétisent dans le cas des ETA.

2.3.1. Finalité

« Selon le premier critère, une organisation sera qualifiée de non marchande si elle se présente sur le marché avec une finalité particulière, celle de ne pas maximiser son profit financier. » (UNIPSO, 2007, para. 2). Les ETA ne possèdent donc pas de but de lucre. Elles se sont d'ailleurs historiquement constituées sous forme d'ASBL (association sans but lucratif), traduisant leur finalité sociale et leur appartenance aux entreprises d'économie sociale⁷.

Le code des sociétés et des associations définit les associations de la manière suivante dans l'Art. 1 :2 : « ... [Une association] poursuit un but désintéressé dans le cadre de l'exercice d'une ou plusieurs activités déterminées qui constituent son objet. Elle ne peut distribuer ni procurer directement ou indirectement un quelconque avantage patrimonial... sauf dans le but désintéressé déterminé par les statuts... » (Code des sociétés et des associations, 2019, p. 53). En d'autres mots, les ASBL peuvent exercer des activités commerciales tant que les bénéfices sont reversés et utilisés dans l'activité de l'ASBL et non à l'enrichissement de ses membres (UNIPSO, 2007).

⁶ Le site internet EconomieSociale.be (site mutualisé de l'économie sociale porté par ConcertES, SAW-B, le Centre d'économie sociale de l'ULiège et StepEntreprendre) décrit les entreprises d'économie sociale de la manière suivante : « ... chez elles [les entreprises sociales] la finalité sociale et les conditions de travail sont prioritaires à la rémunération des actionnaires. Elles préfèrent réinjecter leurs bénéfices dans le développement de leurs activités pour augmenter leur impact social. » (EconomieSociale.be, 2020, para. 2).

⁷ De 1995 jusqu'à la réforme du code des sociétés et des associations en 2019, les ETA pouvaient également se constituer sous forme de société à finalité sociale (SFS). Avant la réforme, 8 ETA wallonnes sur 52 étaient constituées en SFS (AVIQ, n.d.).

2.3.2. Ressources

« D'autre part, une activité sera dite non marchande si l'organisation recourt à d'autres types de ressources que la vente pour couvrir ses coûts de production. » (UNIPSO, 2007, para. 3). Comme l'expliquait l'Eweta, les ETA adoptent un véhicule économique qu'est l'entreprise. Ses coûts de production sont donc couverts par la vente (**ressources marchandes**), mais également par des subventions publiques (**ressources non-marchandes**). On parle alors de *ressources mixtes* (UNIPSO, 2007).

À l'époque, la majorité des revenus des ateliers protégés provenait de subsides puisque le financement par les pouvoirs publics atteignait aux alentours de 70% de leur budget (Emmanuelidis, 2004). Ceci a considérablement changé. Même si les ETA ont toujours recours à des ressources mixtes, elles ne sont plus aujourd'hui subsidiées qu'à hauteur d'environ 30% (Eweta, 2018).

Ces subsides comprennent principalement une participation de l'AVIQ dans la rémunération, évaluée en fonction de la perte de rendement causée par le handicap du travailleur, et non plus sur base forfaitaire comme c'était le cas à la création des ETA⁸ (Emmanuelidis, 2004). Les ETA bénéficient également du financement d'une partie de leurs investissements (Eweta, 2018). Toutefois, ici aussi les règles se sont durcies. Les investissements « ... continuent à être soutenus mais selon des règles qui prévoient des remboursements des montants reçus sur base des amortissements ; cela impose donc aux entreprises de rentabiliser leurs investissements par l'activité économique menée, ce qui n'était pas le cas précédemment. » (Emmanuelidis, 2004, p. 92).

Les 70% restant du budget des ETA proviennent de leur activité économique. Plus question donc de se reposer sur des subventions, elles sont tenues par des obligations de rentabilité. En conséquence, les ETA doivent, en plus de garantir la compatibilité d'une activité avec les capacités de ses travailleurs, s'assurer de la pertinence économique de cette activité (Emmanuelidis, 2004).

⁸ Ces subsides sont octroyables à toute entreprise dont un ou plusieurs travailleurs correspondraient à ces critères. La seule différence réside dans le fait que, dans une entreprise classique, la subvention compensatoire ne peut atteindre que 50% de la rémunération contre 75% dans les entreprises de travail adapté (Emmanuelidis, 2004). Les deux types d'entreprises perçoivent également des aides en matière de frais liés à l'adaptation d'aménagement du cadre de travail nécessaire au bien-être du travailleur, ainsi qu'une intervention sur le salaire du personnel encadrant (AVIQ, n.d.).

2.3.3. Activités

Le troisième et dernier critère du secteur non marchand est celui du type d'activités. « Les activités⁹ non-marchandes sont celles qui répondent à des besoins jugés fondamentaux. On dit également qu'elles offrent des biens et services collectifs et/ou quasi collectifs. » (UNIPSO, 2007, para. 4). Dans le cadre des ETA, ce besoin fondamental est bien entendu l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap. Comme nous l'avons vu précédemment, le marché seul ne répondait plus à ce besoin et les ateliers protégés ont donc été créés pour y remédier.

Au fil du temps et avec l'évolution des ateliers protégés en ETA, cette mission sociale s'est précisée et développée. Comme expliqué dans les sections précédentes décrivant la naissance et l'évolution de l'emploi protégé, la mission sociale d'insertion professionnelle était au temps des ateliers protégés d'agir comme tremplin et donc comme formateur afin de permettre aux personnes handicapées de trouver du travail dans le milieu classique (Zribi, 2015).

Aujourd'hui, cette notion a évolué. Le but des ETA est maintenant de créer et surtout de maintenir des emplois adaptés et de qualité pour les personnes porteuses de handicaps (Emmanuelidis, 2004). Comme cette mission prime sur le reste, cela veut donc dire qu'une ETA se doit de chercher du travail adapté aux capacités de ses travailleurs plutôt que d'embaucher des travailleurs adaptés à un certain travail, comme c'est le cas dans les entreprises classiques (Huens, 2013) (Emmanuelidis & Angelozzi, 2010).

Les conditions de travail, le bien-être des travailleurs ainsi que leur accomplissement au sein de l'entreprise vont de pair avec cette mission sociale. Les personnes handicapées ont besoin d'un encadrement plus important que les travailleurs valides et qui soit adapté à leur réalité. Pour ce faire, un encadrant pour dix personnes est subsidié par la Région wallonne, mais les ETA sont libres d'en engager davantage à leurs frais. Il n'est pas rare non plus de trouver des équipes composées entre autres d'un(e) assistant(e) social(e), médecin du travail, ergonome, etc. (Morin, 2006).

⁹ Dans la suite de ce travail, nous emploierons le terme « mission sociale » plutôt qu'« activité » car nous estimons qu'une certaine confusion peut se produire entre l'activité sociale des ETA comme elle est décrite ici, et les activités économiques entreprises par les ETA que nous décrirons ultérieurement.

Un autre point d'attention est donné à l'adaptation du cadre de travail. Certaines personnes ont besoin de différents aménagements liés à la condition de leur handicap. Par exemple une chaise adaptée pour les travailleurs ne pouvant rester assis ou la pose d'alarmes lumineuses pour les personnes atteintes de surdité (AVIQ, n.d.).

Pour finir, en ce qui concerne l'accomplissement des travailleurs, il est nécessaire de placer la personne handicapée au sein de sa propre insertion et de la considérer pour ses compétences, savoir-être et savoir-faire. Le rôle du personnel encadrant est ici aussi primordial afin d'accompagner, encourager et aiguiller les travailleurs (Morin, 2006).

Il est important de préciser que les ETA peuvent également embaucher des personnes valides (personnel encadrant et pour les fonctions supports comme la comptabilité, les ressources humaines, etc.) mais comme précisé dans l'art. 992 du code réglementaire wallon de l'action sociale et de la santé (CRWASS), elles sont tenues de garder un pourcentage de personnes valides inférieur ou égal à 30% de l'ensemble des travailleurs possédant un contrat de travail (Code réglementaire wallon de l'action sociale et de la santé, 2013).

3. État des lieux du secteur des ETA wallonnes

3.1. Tendances et pressions

3.1.1. Délocalisation et automatisation

Plusieurs tendances affectent négativement la rentabilité des ETA, en particulier la disparition des tâches simples et répétitives. Ces dernières sont cruciales pour les ETA car elles permettent, grâce à leur facilité d'exécution, de maintenir au travail les personnes les plus fragilisées. Malheureusement, selon Niset (2004), ce type de tâches disparaît petit à petit à cause de leur délocalisation et automatisation.

L'OCDE définit la délocalisation en deux temps. D'abord, en expliquant que le terme *externalisation* désigne « l'utilisation de biens et services produits à l'extérieur de l'entreprise. Cette externalisation peut avoir lieu à l'intérieur du pays dans lequel est localisée l'entreprise ou bien à l'étranger. » (OCDE, 2007, p. 15). Le terme *délocalisation* est alors utilisé « pour désigner l'externalisation à l'étranger. » (OCDE, 2007, p. 15). Elle peut se faire soit dans des filiales, c'est-à-dire au sein du même groupe d'entreprises, soit dans une entreprise non affiliée (OCDE, 2007).

Cette tendance à la délocalisation a débuté dans les années 90 et est graduellement devenue une perte de marchés pour les ETA dont le modèle est essentiellement basé sur des ateliers de sous-traitance et sur des marchés locaux (Toche, 2017). Des tâches classiques dans les ETA comme l'assemblage et le conditionnement sont particulièrement sujettes à la concurrence des pays de l'Europe de l'Est et de l'Asie. Même si la délocalisation de ces tâches signifie parfois une perte de contrôle sur le travail ou la nécessité de plus longs temps d'ajustement, les prix imbattables que proposent ces pays consistent en un vrai incitant pour les entreprises. Les ETA ne peuvent concurrencer (Baret, 2012).

La disparition des tâches simples et répétitives est également due à leur automatisation. L'automatisation est selon le Larousse (n.d., para. 1) : l'« exécution totale ou partielle de tâches techniques par des machines fonctionnant sans intervention humaine. ». Ce phénomène existe depuis des centaines d'années et a entre autres permis l'amélioration drastique de nos conditions de vie grâce à l'innovation et aux gains de productivité qui en découlent (OECD, 2018).

Malgré tout, il ne faut pas oublier que l'automatisation peut poser plusieurs problèmes. Premièrement, même si, selon l'OCDE, l'automatisation mène à la création de nouveaux jobs sur le long terme, la perte d'emplois sur le court terme est très soudaine. Il faudra donc attendre un certain temps avant que l'adaptation se fasse et qu'un équilibre soit retrouvé. Deuxièmement, le type d'emplois créés est bien souvent fort différent des emplois perdus en termes de compétences. Ce sont généralement les emplois peu qualifiés qui se voient disparaître et ceux hautement qualifiés qui se développent. Cela a donc tendance à accentuer le chômage dans la partie de la population la moins qualifiée (OECD, 2018). Or, en 2012 seulement 0,89% des travailleurs handicapés des ETA avaient suivi un enseignement supérieur non universitaire et 0,27% un enseignement universitaire. La majorité possède un niveau d'enseignement secondaire (68,50%) et 18,77% d'entre eux sortent de l'enseignement primaire spécialisé (AWIPH, 2012).

Au vu des caractéristiques des ETA et de leurs travailleurs, cela ne fait aucun doute que l'automatisation affecte considérablement leur travail et rentabilité. Selon Huens (2013), ce serait d'ailleurs une raison pour laquelle les ETA sont tentées, voir même obligées, de recruter des travailleurs plus capables que dans le passé, car du travail accessible aux personnes fortement fragilisées devient tout simplement introuvable.

3.1.2. Professionnalisation

Un autre enjeu pousserait également à l'exclusion des personnes les plus touchées : celui de la professionnalisation. D'une part, comme nous le mentionnions, le type de travail sous-traité est de plus en plus complexe et requiert des savoir-faire poussés. Cela demande en conséquence d'embaucher des travailleurs formés à certaines techniques, ou alors, d'embaucher des personnes formables et de leur proposer des formations adaptées (AWIPH, 2012). Dans les deux cas, les personnes mises au travail feront partie des plus aptes, car la formation et l'apprentissage sont difficilement accessibles aux plus touchés (De Backer, 2006).

D'autre part, l'exigence des clients en matière de qualité et de délai de réalisation croît sensiblement (AWIPH, 2012). En ce qui concerne la qualité du travail, les ETA ont compris l'importance de développer des processus d'amélioration et plus de la moitié possède maintenant différentes normes de certification telles qu'ISO 9001, ECOCERT, etc. Ces normes permettent aux ETA de conserver leurs clients actuels, mais également de se développer sur de nouveaux marchés (Emmanuelidis & Angelozzi, 2010). En ce qui concerne les délais de réalisation, ils sont de plus en plus courts et la cadence de travail s'est fortement intensifiée

avec l'apparition du concept de « juste-à-temps ». Ce dernier « vise à fabriquer le produit en quantité juste nécessaire, au moment voulu et disponible à l'endroit voulu. » (Lyonnet, 2015, p.26). Il est donc parfois difficile de prévoir et de répartir la charge de travail dans le temps. Comme nous le verrons dans la suite de ce travail, les ETA ont en conséquence souvent recours au chômage temporaire (AWIPH, 2012).

3.1.3. Concurrence des prisons

Bien qu'assez peu connu et médiatisé, le travail pénitentiaire en Belgique représente plus de 2.000 prisonniers soit 20% de la population carcérale. Ces détenus peuvent soit suivre une formation, travailler pour la prison en participant aux tâches liées à son fonctionnement, ou effectuer du travail « productif » pour des entreprises extérieures. Les prisons ont en effet établi des collaborations avec 400 entreprises externes (Huens, 2014) (Cellmade, n.d.).

La RTP (Régie du Travail Pénitentiaire) a déployé ces dernières années plusieurs moyens afin de promouvoir le travail carcéral. Une dizaine de personnes sont chargées de démarcher des entreprises extérieures et des campagnes publicitaires ont également été créées. Différentes valeurs y sont mises en exergue comme la proximité, le bien-être au travail, la réinsertion sociale, le respect des délais, etc. Ces promotions ont suscité un véritable tollé, car, malgré son réel potentiel d'insertion sur papier, la réalité du travail pénitentiaire semble être tout autre. En effet, Huens (2014) et Guilbaud (2018) estiment que les détenus sont tout simplement exploités. Ils ne possèdent pas de contrat de travail et ne jouissent donc pas des droits à la sécurité sociale qui en découlent, ils gagnent un montant largement inférieur au salaire minimum (1,80 à 2,50 euros de l'heure) et en sortant de prison ils ne disposent d'aucune attestation ou d'aucun diplôme pouvant valoriser les compétences acquises lors de ce travail (Huens, 2014) (Guilbaud, 2018).

En plus du sérieux problème de dignité humaine et d'éthique que pose le travail carcéral tel qu'on le connaît, il représente également une très forte concurrence pour les ETA. La plupart du travail proposé aux détenus est du « travail manuel simple (collage, triage, conditionnement divers, petite transformation, montage, assemblage d'éléments) » (Guilbaud, 2018, p. 64). Ce type de tâche est pour grande partie ce que l'on retrouve historiquement dans les ETA. À la différence que le travail pénitentiaire est bien plus bon marché que le travail des personnes porteuses de handicap (Huens, 2014).

L'Eweta a tiré la sonnette d'alarme à plusieurs reprises pour dénoncer cette concurrence déloyale, mais rien ne semble changer. Elle a par ailleurs insisté sur le fait que l'insertion professionnelle des détenus et celle des personnes porteuses de handicap sont toutes deux vitales, mais ne doivent pas se porter préjudice l'une l'autre. D'autant plus que les tâches proposées aux détenus ne sont absolument pas sélectionnées en fonction des capacités des travailleurs. Ces derniers se plaignent effectivement du caractère pénible et abrutissant du travail à réaliser. En conclusion, il serait bénéfique d'une part pour les ETA et d'autre part pour les prisonniers que les prisons s'interrogent premièrement sur les conditions de travail imposées à leurs détenus et deuxièmement sur la nature des tâches qu'elles leur proposent (Huens, 2014).

3.2. Le secteur des ETA wallonnes

Maintenant que nous avons une meilleure compréhension des pressions impactant les ETA, nous souhaitons apporter des éléments plus descriptifs du secteur tel qu'il est aujourd'hui. Nous nous sommes cependant rendu compte que très peu d'informations détaillées et chiffrées sont disponibles sur le sujet. Nous avons dès lors contacté l'Eweta afin d'obtenir des comptes rendus plus précis et avons obtenu un rapport d'analyse sociale des ETA réalisé par l'AWIPH en 2012. Cette partie du travail se base donc essentiellement sur ce rapport et sur quelques autres articles scientifiques.

3.2.1. Nombre et taille

Il existe 52 ETA en Wallonie, réparties de la manière suivante :

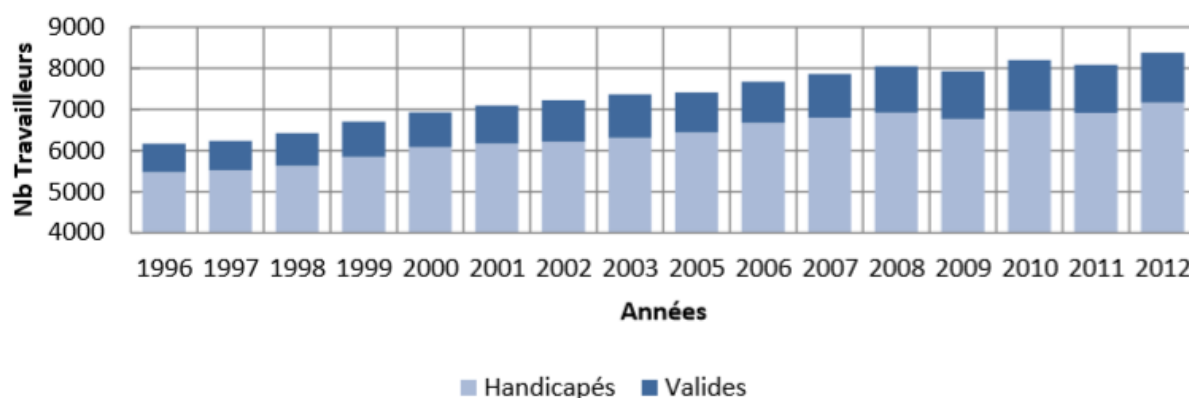
- 23 en Province du Hainaut
- 10 en Province de Liège
- 9 en Province de Namur
- 7 en Province de Luxembourg
- 3 en Province du Brabant Wallon (Eweta, 2018).

Une carte détaillée reprenant les localisations des ETA wallonnes est disponible en Annexe 1.

Aucune nouvelle ETA n'a été créée depuis 1989. Au contraire, leur nombre a même diminué suite à plusieurs faillites et fusions (Huens, 2013). Par exemple, deux ETA en Brabant Wallon (Kennedy et Amitié et L'Entraide par le travail) ont fusionné en 2013 pour donner naissance à Axedis. La cause principale de cette fusion et de toutes les autres provient des difficultés financières que peuvent rencontrer les ETA, et particulièrement celles de petite taille. La fusion est alors le meilleur moyen pour réaliser des économies d'échelle, effectuer des investissements ciblés, diversifier le portefeuille de clients, ainsi que répartir efficacement le personnel encadrant entre les équipes nécessitant des niveaux d'attention différents (Dumonceau, 2013).

En 2012, les ETA wallonnes comptaient un total de 8.380 travailleurs, dont 7.155 en situation de handicap et 1.225 personnes valides. Le graphique ci-dessous reprend l'évolution du nombre de travailleurs de 1996 à 2012, en distinguant les travailleurs handicapés des travailleurs valides.

Evolution du nombre de travailleurs de 1996 à 2012



Graphique 1 : Evolution du nombre de travailleurs handicapés et valides de 1996 à 2012 dans les ETA wallonnes (AWIPH, 2012).

Ce graphique nous permet de constater deux choses. Premièrement, en 15 ans, le secteur a augmenté de 35,7%, c'est-à-dire de 2.209 travailleurs. Le nombre de travailleurs a régressé légèrement en 2009 suite à la crise économique mais est reparti à la hausse en 2010. Une petite baisse a également été remarquée en 2011, mais a à nouveau été compensée l'année suivante (AWIPH, 2012).

Deuxièmement, on remarque une légère augmentation des personnes valides dans la répartition des travailleurs. En 2012, cette répartition était de 14,62% travailleurs valides et 85,38% travailleurs handicapés contre 13,4% et 86,6% 5 ans auparavant, en 2007 (AWIPH, 2012).

La taille des ETA varie grandement d'une structure à l'autre. En 2012, leur occupation moyenne était de 130 travailleurs en situation de handicap, avec un minimum de 27 dans la plus petite ETA et un maximum de 584 dans la plus grande. La plupart des ETA emploie entre 50 à 150 travailleurs (AWIPH, 2012).

3.2.2. Secteurs et activités

A leurs débuts, les ETA ne proposaient principalement que des tâches simples et répétitives (comme le conditionnement). Au fil des années, les ETA se sont diversifiées dans de nombreuses activités (AWIPH, 2012). Le tableau suivant reprend les principales activités des ETA et leur importance en termes d'occupation des travailleurs. On note que le conditionnement restait en 2012 l'activité principale du secteur.

	2012
Conditionnement	29,28%
Bois	10,73%
Horticulture	5,75%
Alimentation	4,20%
Nettoyage	3,51%
Textile	3,33%

Tableau 1 : Principales activités présentes dans les ETA (en pourcentage de travailleurs) pour l'année 2012 (AWIPH, 2012).

En ce qui concerne les secteurs, les ETA sont présentes dans un large panel d'entre eux, comme la grande distribution, l'industrie alimentaire, cosmétique et aéronautique. Elles proposent en conséquence majoritairement des activités de sous-traitance mais plusieurs ont également leur propre production (Emmanuelidis & Angelozzi, 2010).

La stratégie de diversification des ETA en termes d'activités et de secteurs est principalement celle qui leur a permis de résister aux nombreux changements de leur environnement et en particulier l'automatisation, la délocalisation et la concurrence des prisons causant une raréfaction des tâches simples et répétitives (Emmanuelidis & Angelozzi, 2010). Toutefois, cette diversification peut aussi poser problème si elle devient un frein dans le développement de l'entreprise et l'empêche de faire des investissements spécifiques dans son secteur le plus performant. Dans ce cas, les ETA peuvent être tentées de coopérer entre elles et de créer des collectifs temporaires afin d'investir ensemble dans certains équipements (Huens, 2013). Pour Emmanuelidis et Angelozzi (2010), la possibilité de créer de tels réseaux est le principal atout concurrentiel des ETA.

L'apparition d'une autre forme de travail a également permis de faire face aux difficultés du marché et s'est particulièrement développée début des années 2000 : celle dans les entreprises extérieures, appelée contrats d'entreprise. Les contrats d'entreprise sont des travaux de sous-traitance au sein d'entreprises clientes. Le travailleur continue donc à être employé par l'ETA mais travaille dans les locaux de l'entreprise cliente. On dénombrait en 2012 plus de 1.700.000

heures prestées en contrat d'entreprise, représentant 19% du total des heures prestées (Emmanuelidis & Angelozzi, 2010) (AWIPH, 2012).

Ce développement s'explique d'un côté par une certaine volonté de la part des clients de diminuer le déplacement des marchandises et parfois par la nécessité d'utiliser du matériel spécifique dont l'ETA ne dispose pas en son sein. D'autre part, l'entreprise cliente acquiert de cette manière une plus grande flexibilité de main d'œuvre adaptable à ses besoins, sans passer par de multiples démarches administratives (AWIPH, 2012). Cela lui permet également de participer à l'insertion de personnes en situation de handicap sans devoir investir dans la mise en place d'un encadrement adapté puisque l'ETA continue de superviser ses travailleurs. Les consignes données aux travailleurs et le contrôle de leur travail doivent légalement se faire par un membre de l'ETA (Huens, 2013).

Pour l'ETA, cette configuration permet de garder certains clients et d'en obtenir d'autres, en atteignant de nouveaux marchés. Cela a donc clairement été un moyen pour les ETA de s'adapter à l'évolution du marché sans investir dans de coûteux équipements et par conséquent sans freiner le développement de l'entreprise comme nous l'évoquions pour la diversification des activités. On observe en revanche que bien que ce type de contrats permette aux travailleurs porteurs de handicaps de se familiariser avec le milieu ordinaire de travail, il ne favorise que très peu le passage des travailleurs des ETA vers les entreprises classiques au contraire de ce que l'on pensait initialement (AWIPH, 2012). Nous nous demandons également quel type de travailleurs porteurs de handicaps réalisent des contrats d'entreprise et si ces derniers mettent au travail les plus fragilisés ou si certains savoir-faire et savoir-être sont priorisés. Nous n'avons cependant pas trouvé de valeurs chiffrées dans nos recherches théoriques.

Toche (2017) soulève tout de même un point d'attention capital et rappelle aux ETA de ne pas perdre de vue leur mission sociale. Bien que la diversification des activités et le développement des contrats d'entreprise semblent cruciaux pour la survie économique des ETA, ce type de travail est souvent plus adapté aux travailleurs les moins fragilisés. En conséquence, il est nécessaire que les activités classiques de sous-traitance industrielle perdurent au sein des ETA si les nouvelles ne permettent pas l'insertion des travailleurs les plus fortement handicapés. Et ce, même si les activités historiques telles que l'assemblage et conditionnement sont déficitaires. L'objectif de l'ETA est dans ce cas de créer une synergie, un équilibre entre activités accessibles mais peu ou non rentables et activités bénéficiaires mais plus complexes dans leur réalisation.

3.2.3. Chômage économique

Le chômage temporaire pour raisons économiques est un outil permettant à l'employeur de mettre temporairement un ou des travailleurs en inactivité pour cause de manque de travail. L'employeur signale à l'ONEM qu'il souhaite instaurer du chômage temporaire et, sous certaines conditions et via plusieurs documents à remplir par l'employeur et le travailleur, ce dernier perçoit des allocations de chômage pour compenser ces jours d'inactivité (Service public fédéral, n. d.).

Le chômage temporaire offre une véritable flexibilité aux entreprises qui peuvent de cette manière ajuster le volume de main d'œuvre en fonction de leur quantité de commandes. Il est également considéré comme un moyen de sécurisation du travail car il permet de garder un lien entre l'entreprise et les travailleurs mis sous ce régime. Ce dernier point est cependant fortement remis en question car il semblerait que les entreprises ayant recours au chômage temporaire sont plus propices aux licenciements collectifs et aux faillites (Conter, 2011).

À cause des changements de leur environnement économique détaillés dans la section dédiée aux pressions et tendances qui agissent sur les ETA, la cadence de travail dans les ETA est devenue très irrégulière. Elles alternent des périodes chargées en travail avec des périodes sensiblement moins actives. Le chômage économique est en conséquence devenu courant dans les moments creux (Toche, 2017). Bien que le taux de chômage temporaire soit fort variable d'une ETA à l'autre, la grande majorité y fait en effet recours à hauteur de 5 à 20% du nombre de jours prestés. On note également une nette augmentation d'utilisation de cet outil puisque la moyenne était de 3,57% en 2006 et de 8,86% en 2012 (AWIPH, 2012). À titre de comparaison, le taux de chômage temporaire dans le secteur classique était de 4,7% pour l'année 2012 (Statbel, 2012). Nous n'avons cependant pas de chiffres plus récents du chômage temporaire dans les ETA, il est donc difficile d'en caractériser l'évolution jusqu'à ce jour.

3.2.4. Profils des travailleurs handicapés

3.2.4.1. Point sur la compréhension du handicap

Afin de bien appréhender la suite de ce travail, il est également nécessaire de définir la notion de handicap. Le terme handicap a pour signification « désavantage dû à une infirmité » (Universalis, 2020, para. 1). Dans les années 1980, Philip Wood introduit une nuance entre handicap et déficience, adoptée plus tard par l'OMS. Le premier est défini comme : « un terme générique pour les déficiences, les limitations de l'activité et restrictions à la participation. Le handicap est l'interaction entre des sujets présentant une affection médicale (...) et des facteurs personnels et environnementaux... » (OMS, 2020, para. 2). En d'autres termes, il y a trois réalités au concept de handicap : « ... celle de la déficience physique ou mentale, celle de l'incapacité totale ou partielle qui peut en résulter, et celle du désavantage généré par les deux précédentes sur l'insertion sociale, scolaire ou professionnelle. » (De Backer, 2006).

Nous tirons deux enseignements de cette compréhension du handicap et de la déficience. Premièrement, les impacts d'une déficience varient fortement en fonction de l'environnement (physique, social et culturel) de la personne souffrant de cette déficience. Deuxièmement, pallier au handicap ne signifie pas la même chose que pallier à la déficience. Le premier implique une action sur l'ensemble de l'environnement de la personne tandis que le second ne prend que cette personne en compte. Les ETA remédient donc à la déficience de leurs travailleurs en créant un cadre de travail réduisant les effets de cette incapacité (De Backer, 2006).

Il reste maintenant à savoir quels types de handicaps sont reconnus et, sur ce point, il ne semble pas y avoir de consensus. En effet, bien que les notions de handicap physique et, plus récemment, également de handicap psychique soient reconnues, c'est le handicap social qui fait aujourd'hui débat (De Backer, 2006). Celui-ci est la plupart du temps défini comme « des difficultés de communication et de compréhension des codes sociaux [...] qui entravent les capacités d'insertion dans la société » (Volontaires pour les personnes avec autisme, n.d., para. 2), mais cette notion n'est pas encore validée par toutes et tous (Febrap, n.d.).

Dans l'idée d'inclure tous types de handicaps, Serge Ebersold se base sur la définition de l'OMS présentée au début de cette section et estime que « les difficultés de la personne atteinte d'une déficience résultent moins d'un attribut, la déficience, que de la différence entre la participation 'observée' de l'individu et celle qui est attendue [...] d'une personne non affectée par un problème de santé similaire » (Ebersold, 2002, p.281). Dans cette optique, il faut donc se

distancier de la considération médicale et plutôt intégrer les principes d'équité et de non-discrimination dans l'approche du handicap. Cette logique régit la philosophie d'inclusion actuelle, mais il faut tout de même noter qu'en Belgique ces conceptions ne sont pas unanimement adoptées par toutes les autorités, institutions et administrations (Febrap, n.d.).

Dans notre cas, puisque nous étudions les ETA wallonnes, rappelons que c'est l'AVIQ qui délivre les passeports de travail. Pour travailler dans une ETA, la loi veut qu'un médecin atteste une déficience mentale d'au moins 20% ou une déficience physique d'au moins 30%. L'AVIQ ajoute tout de même sur son site que son intervention n'est pas limitée « ... à une liste de maladies ni à un handicap précis. Chaque situation est étudiée au cas par cas [...] en fonction de l'effet que les difficultés physiques et/ou mentales ont sur votre vie quotidienne, votre intégration professionnelle et sociale. » (Wikiwiph, 2015, para. 6).

3.2.4.2. Age

La tranche d'âge la plus représentée dans les ETA en 2012 était celle des 45-49 ans, comprenant 19,07% des travailleurs. On remarque par ailleurs un sérieux phénomène de vieillissement dans les ETA. En effet, pendant les années 2008 à 2012, on a observé une nette augmentation de la population de travailleurs dans les tranches d'âge de 50 à 60+ ans. À l'inverse, les tranches d'âge de 20 à 49 ans étaient en diminution (AWIPH, 2012).

Cette tendance peut être problématique car, comme l'explique un rapport de la Fondation Roi Baudoin (2010) sur l'avenir des travailleurs âgés dans les ETA, plusieurs difficultés peuvent apparaître avec l'avancée de l'âge des travailleurs. Par exemple, ils peuvent être plus vite fatigués (phénomène accentué par leur handicap), comprendre plus difficilement les consignes, expérimenter une diminution de leurs capacités professionnelles et de leur motivation, etc. (Fondation Roi Baudoin, 2010).

Les ETA doivent alors faire face à une baisse de productivité et à la nécessité d'adapter les postes de travail. Parfois, c'est toute l'organisation du travail qu'il faut revoir : changer les travailleurs âgés de fonction ou de section et/ou adapter leurs horaires de travail. Elles doivent également mettre à disposition les aides nécessaires afin d'informer au mieux ces travailleurs sur les démarches administratives à réaliser et sur les aides à mobiliser (Fondation Roi Baudoin, 2010). Pour certaines ETA, garder à l'emploi cette catégorie de travailleurs est un vrai challenge : « ... il s'agit de trouver des solutions qui permettent de ne pas mettre à l'écart une population de plus en plus fragile, tout en restant compétitives dans un contexte économique difficile. » (Fondation Roi Baudoin, 2010, p. 17).

3.2.4.3. Sexe

Le milieu des ETA est principalement masculin. En 2012, elles comptaient 68% d'hommes et 32% de femmes pour les travailleurs handicapés et 64,64% d'hommes et 38,20% de femmes pour le personnel valide. Ces chiffres sont nettement inférieurs au nombre de femmes actives dans la population wallonne puisque celui-ci s'élevait à 45,48% la même année. En 2012, seulement 6 ETA allaient à l'encontre de cette tendance en employant plus de femmes que d'hommes, et ce de par leurs activités principalement axées autour de la couture ou de la blanchisserie. A l'opposé, 5 ETA n'employaient pratiquement que des hommes (AWIPH, 2012).

Une étude sur les dimensions de genre au sein des ETA a été menée en 2011 par Gender at work avec la collaboration de la Fondation Roi Baudoin. Les conclusions de l'étude étaient qu'il « existe une dimension de genre qui a un impact sur l'employabilité des femmes et des hommes porteurs d'un handicap et que la personne handicapée doit faire face à une difficulté « tridimensionnée » c'est-à-dire handicap, genre et emploi. » (AWIPH, 2012, p.11).

Les pièges de genre traditionnels sont donc également présents dans les ETA. On remarque par exemple que certains métiers sont considérés comme uniquement masculins ou féminins et qu'il existe une « absence de mesures satisfaisantes permettant une conciliation entre vie privée et vie publique » (AWIPH, 2012, p.12).

3.2.4.4. Handicap

Il aurait été pertinent d'apporter dans cette section des données précises sur les handicaps des travailleurs, comme les différents types de handicaps et leur importance dans les ETA. Malheureusement, aucune donnée complète n'a été trouvée.

Cependant, l'AWIPH propose dans son analyse sociale des ETA datant de 2012 une certaine classification découlant de son système de subventionnement. Toutefois, à cause d'un changement de réglementation en 1997, les montants d'intervention ne sont pas tous calculés selon les mêmes règles. En effet, les interventions pour les travailleurs engagés avant le 1^{er} janvier 1997 et n'ayant pas fait l'objet d'une réévaluation sont calculées selon le principe des catégories médicales. Quant aux travailleurs engagés après le 1^{er} janvier 1997 ou ayant fait l'objet d'une réévaluation, les montants d'intervention sont fixés selon la perte de rendement des travailleurs (AWIPH, 2012).

En 2012, 26,65% des travailleurs handicapés des ETA étaient concernés par le principe des catégories médicales. Trois catégories existent¹⁰ :

- Catégorie A :
 - « Personnes dont le handicap est d'origine respiratoire, cardiaque, digestive, urinaire, métabolique ou allergique.
 - Personnes handicapées locomotrices dont le handicap est d'origine osseuse, articulaire ou neurologique, à l'exception de celles qui sont classées en catégorie B ou C. » (AWIPH, 2012, p.16).
- Catégorie B :
 - Personnes handicapées sensorielles.
 - Personnes handicapées locomotrices suite à une affectation du système nerveux central à l'exception de celles qui sont classées en catégorie C. » (AWIPH, 2012, p. 16).
- Catégorie C :
 - Personnes handicapées mentales (débiles, caractérielles et malades).
 - Personnes handicapées épileptiques, myopathes, choréothétosiques, spastiques des membres supérieurs. » (AWIPH, 2012, p.16).

Parmi les personnes concernées par cette classification, 16,65% se trouvaient dans la classe A, 11,48% dans la classe B et 71,96% dans la classe C. Les personnes en situation de handicap mental et assimilées étaient donc les plus présentes dans les ETA à cette époque (AWIPH, 2012).

Toujours en 2012, on comptait 73,33% de travailleurs non soumis au principe de catégories médicales et pour lesquels on calculait donc le pourcentage de perte de rendement¹¹. Le tableau détaillé de la répartition des travailleurs par pourcentage de perte de rendement est disponible à l'annexe 2. La perte de rendement moyenne se situait en 2012 à 61,32% et la perte de rendement la plus représentée était celle de 65% (AWIPH, 2012).

¹⁰ À titre informatif, l'intervention du pouvoir subsidiant s'élève à 44% de la rémunération pour la catégorie A, 55% pour la catégorie B et 70% pour la catégorie C (AWIPH, 2012).

¹¹ Dans ce système, le montant de l'intervention se calcule « en multipliant le montant de la rémunération par un pourcentage fixé en fonction de la perte de rendement. » (AWIPH, 2012, p.16).

3.2.4.5. Fonctions occupées par les travailleurs handicapés et les travailleurs valides

Même si nous n'irons pas dans les détails, nous estimons intéressant pour le lecteur d'apprendre que, dans les ETA, toutes les personnes handicapées n'ont pas un statut d'ouvrier de production et, à l'inverse, toutes les personnes valides n'exercent pas forcément des fonctions d'encadrement. En effet, en 2012 92,38% des travailleurs handicapés des ETA occupaient des fonctions de production. Le reste, 7,62%, faisait partie du personnel d'encadrement. Quant aux personnes valides, 28,73% exerçaient des tâches de production et 71,27% d'encadrement (AWIPH, 2012).

Aussi, rappelons que chaque ETA doit garder un pourcentage de personnes valides inférieur ou égal à 30% de l'ensemble des travailleurs possédant un contrat de travail (Code réglementaire wallon de l'action sociale et de la santé, 2013). En 2012 ce seuil était, au moins de manière globale sur l'ensemble des ETA, bien inférieur puisqu'il s'élevait à 14,62% (AWIPH, 2012).

3.3. Mission sociale et moyens économiques : une dualité ?

Emmanuelidis et Angelozzi (2010) expliquent que la mission sociale et les moyens économiques des ETA doivent impérativement être en symbiose pour que cela soit le plus bénéfique aux personnes handicapées. Mais trouver des activités adaptées et rémunératrices n'est pas chose simple (Huens, 2013). Depuis leurs débuts, les ETA sont particulièrement actives dans le secteur du conditionnement qui leur permet de proposer des tâches simples et répétitives à leurs travailleurs. Malheureusement, comme nous l'avons vu, ces types de travaux disparaissent de plus en plus à cause notamment de leur automatisation et délocalisation (Niset, 2004) (Nyssens & Grégoire, 2002).

Certains discours laissent paraître qu'en conséquence, les ETA sont face à un choix crucial : persévérer dans leurs activités traditionnelles et ainsi rester fidèles à leur mission sociale, mais en acceptant une rentabilité plus faible ou bien opter pour une entreprise plus industrialisée, économiquement performante mais s'écartant de sa mission sociale et ceci, en procédant à un certain écrémage des personnes qu'elle embauche (Niset, 2004).

Bien qu'il soit vrai que les ETA aient des tailles et des métiers différents (Huens, 2013), Niset (2004) estime que la perspective binaire des ETA choisissant soit de rester fidèles à leurs traditions soit de devenir des entreprises à part entière et, à terme, adopter un statut de société à finalité sociale est extrêmement réductrice. D'abord, il insiste sur le fait que plusieurs ETA font coexister différents secteurs, certains plus traditionnels permettant de mettre au travail des personnes fortement fragilisées, d'autres plus industriels et rentables avec des travailleurs plus aptes. La construction de tels écosystèmes et la cohabitation de différentes capacités au sein des ETA est intéressante car elle permet de continuer à accueillir les plus fragiles tout en s'adaptant aux évolutions du marché et ainsi garantir l'avenir de l'entreprise (Niset, 2004).

De plus, il est bénéfique d'avoir une certaine diversité entre les ETA au sein de leur secteur. D'une part pour les travailleurs qui peuvent ainsi choisir l'ETA la plus adaptée à leurs besoins, attentes et capacités. D'autre part pour diminuer la concurrence entre les ETA qui proposent alors des services variés et adressés à des publics différents (Niset, 2004).

Il est également important d'aborder la question de l'écrémage des travailleurs selon laquelle les ETA se sont au fil des années sciemment détournées de leur objectif principal, c'est-à-dire l'insertion professionnelle des plus vulnérables, en excluant de l'embauche les personnes fortement touchées par un handicap. Elles préféreraient les personnes plus « aptes » pour

garantir une certaine efficacité. Bien qu'il soit vrai que le public des ETA d'aujourd'hui est différent de celui des ateliers protégés de 1963, une telle affirmation est selon Emmanuelidis (2004) erronée, et ce pour différentes raisons. Premièrement, rappelons que les ETA reçoivent des subsides en fonction de la perte de rentabilité liée au handicap de ses travailleurs. Elles n'ont donc aucun intérêt économique à engager des personnes plus performantes, moins subsidiées et dont le salaire devra être presque entièrement généré par l'activité économique de l'ETA (Emmanuelidis, 2004).

Ensuite, comme nous l'avons déjà mentionné, en 1963 l'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire était beaucoup plus courant et les ateliers protégés représentaient la seule structure d'accueil pour les personnes, généralement les plus vulnérables, qui ne trouvaient pas de travail. Il existe aujourd'hui une multitude de solutions telles que les centres de jour et de nuit, les aides à la vie journalière ou encore les familles d'accueil (AVIQ, n.d.). Cela permet donc aux personnes porteuses de handicap de trouver des solutions adaptées à leurs besoins plutôt que d'être automatiquement confrontées au monde du travail faute d'options (Emmanuelidis, 2004).

De plus, puisque le chômage s'est fortement intensifié depuis les débuts des ateliers protégés et que le travail des personnes handicapées en milieu ordinaire s'est raréfié, le public cherchant de l'emploi dans les ETA a lui aussi changé. En conséquence, il est normal que le public travaillant en ETA évolue également. Il serait par ailleurs profondément *injuste* d'exclure une personne handicapée sous prétexte que ses capacités sont suffisantes pour travailler en milieu classique (Emmanuelidis, 2004). Comme l'explique Emmanuelidis, « ...les entreprises de travail adapté ne sont pas là pour segmenter les publics cibles, mais bien pour tenter de créer de l'emploi pour toutes les personnes handicapées susceptibles de travailler, mais qui se trouvent exclues du marché du travail. » (Emmanuelidis, 2004, p. 94).

Pour finir, il est intéressant de noter que la chance d'une personne porteuse de handicap de trouver un emploi et de le garder n'a jamais été aussi élevée. On peut donc estimer que, comme Niset le mentionnait, la cohabitation au sein des ETA de différents profils de travailleurs handicapés est bénéfique pour l'ensemble de ceux-ci (Niset, 2004) (Emmanuelidis, 2004).

Toutefois, un rapport de l'AVIQ datant de 2012 (alors l'AWIPH) sur l'analyse sociale des entreprises de travail adapté admet en toutes lettres que les critères d'embauche des ETA sont de plus en plus sélectifs. Pour cause, l'industrialisation des tâches, la nécessité de savoir-faire de plus en plus pointus et l'augmentation de l'exigence des clients en termes de qualité et de la rapidité à laquelle les commandes doivent être réalisées (AWIPH, 2012).

En résumé, bien qu'il semble erroné d'avancer que les ETA cherchent sciemment à embaucher des travailleurs de plus en plus compétents, il est clair que leur public a considérablement évolué depuis leur création. Pour cause, leur adaptation à un environnement en constante évolution et à l'intensification des exigences imposées par le marché et par leurs clients.

4. Conclusion et question de recherche

Comme expliqué au début de notre revue de littérature, nous avons rencontré très peu de littérature complète et détaillée sur les ETA. D'autant plus que cette rare littérature s'arrête pour grande partie après 2012, nous laissant un vide de huit ans. Avec les informations disponibles nous avons pu retracer l'histoire de la création des ETA, dégager leurs principaux marqueurs d'identité, ainsi que les principales caractéristiques du secteur telles qu'elles étaient en 2012 et les tensions auxquelles les ETA étaient soumises. Cependant, sans données précises concernant l'évolution du secteur, nous n'avons pas été en mesure de donner une image actuelle des ETA. Ce vide dans la littérature nous a permis de dégager notre question de recherche et appuie la pertinence de celle-ci. Notre question de recherche est la suivante : « Comment ont évolué, depuis 2012, les pressions sur les ressources des ETA wallonnes et leurs répercussions sur leur travail et leur mission sociale ? ». Les paragraphes suivants mettent en avant notre questionnement au terme de cette revue de la littérature et les trois sous-questions qui en découlent.

La littérature disponible souligne les fortes pressions auxquelles étaient sujettes les ressources marchandes des ETA il y a une dizaine d'années. Les ETA étaient en triple difficulté sur leurs activités historiques: la délocalisation et l'automatisation des tâches simples et répétitives, la nécessité croissante de professionnalisation et la concurrence du travail pénitentiaire. Quant aux ressources non-marchandes, la littérature ne spécifie pas de pressions particulières. Nous avons trouvé très peu d'informations sur l'évolution de ces pressions et, dans tous les cas, le peu de littérature trouvée ne suffit pas pour en dégager une image actuelle. Nous nous demandons donc si celles présentes à l'époque sont toujours d'actualité et si d'autres ont impacté les ETA depuis lors.

Nous avons également vu qu'en réaction à l'évolution du monde économique qui les entoure, les ETA se sont adaptées et ont changé leur manière de fonctionner notamment en développant les contrats d'entreprise, en diversifiant leurs activités et créant des synergies, en acquérant des normes de certification pour répondre aux exigences croissantes des clients et atteindre de nouveaux marchés, etc. Ici aussi, nous n'avons pas d'informations sur l'évolution des activités des ETA. Nous souhaitons dès lors savoir si d'autres adaptations ont été mises en place et si elles permettent aux ETA d'avoir une santé économique saine.

La littérature souligne finalement une certaine tension entre adaptation au marché et maintien de la mission sociale des ETA. Bien que la plupart des auteurs ne soient pas d'accord avec la théorie selon laquelle certaines entreprises ont délibérément effectué un « écrémage » de leurs travailleurs, il leur paraît quand même difficile de trouver des activités à la fois rentables et accessibles aux plus fragilisés. Ici non plus, nous n'avons pas de données faisant état de l'évolution de cette tension identitaire entre économique et social.

Cette revue de la littérature nous permet donc également de développer et formuler trois sous-questions qui nous aiguilleront dans la suite de notre travail : Comment ont évoluées les pressions sur les ressources marchandes et non-marchandes des ETA wallonnes depuis 2012 ? En réaction à ces pressions, quelles adaptations les ETA wallonnes ont-elles adoptées depuis ? Et finalement, les pressions et adaptations mentionnées ont-elles provoqué une modification de la mission sociale et de la finalité des ETA wallonnes ? La suite de ce mémoire sera dédiée à chercher des pistes de réponse à ces questions.

METHODOLOGIE

1. Justification du choix d'une méthodologie qualitative

Nous faisons le choix d'utiliser une méthodologie qualitative car notre recherche est exploratoire. En effet, comme expliqué précédemment, nous sommes dans « une situation empirique qui a été peu étudiée et pour laquelle il n'existe pas de modèle établi » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2018, p. 59). Une méthodologie qualitative plutôt que quantitative est dans ce cas recommandée (Jacquemin, 2017-2018).

Par ailleurs, une recherche qualitative nous semble pertinente puisque celle-ci « ... s'efforce d'analyser les acteurs comme ils agissent. Elle s'appuie sur le discours de ces acteurs, leurs intentions (le « pourquoi » de l'action), les modalités de leurs actions et de leurs interactions (le « comment » de l'action). » (Dumez, 2013, p. 112). Ceci est précisément notre but puisque nous cherchons à comprendre comment les ETA ont évolué socio-économiquement, pour quelles raisons elles ont choisi certaines adaptations plutôt que d'autres et comment elles ont adapté leur travail et leur mission sociale. Nous sommes donc clairement dans une logique visant à « ... la compréhension et l'interprétation des pratiques et des expériences plutôt que la mesure de variables à l'aide de procédés mathématiques. » (Paillé & Mucchielli, 2016, p.13).

2. Composition et taille de l'échantillon

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons besoin d'une vision globale des évolutions du secteur et des impacts de ces évolutions. Nous nous tournons donc vers des acteurs possédant cette vue d'ensemble de la problématique de par leur métier et/ou de par leurs expériences dans le secteur. Nous interrogerons entre autres des membres de la direction de l'Eweta, de l'AVIQ, ainsi qu'une réviseure d'entreprise s'occupant de plusieurs ETA. L'importance ici n'est pas axée sur la quantité d'interviews, mais plutôt sur leur qualité en contactant des personnes « expertes » de leur milieu, présentes depuis plusieurs années et donc capables d'en identifier les évolutions. Le deuxième point auquel nous avons été extrêmement attentifs était d'interviewer des personnes représentant des intérêts différents. Ainsi, nous pouvons prendre en considération le point de vue du pouvoir subsidiant et garant du respect de la législation, de la fédération patronale des ETA, ainsi que des familles des travailleurs. Le tableau suivant reprend les différents « experts » interviewés, une courte description de leur métier ou parcours dans le secteur des ETA ainsi que l'angle de vue qu'il ou elle apporte à la problématique.

Prénom et nom	Métier/parcours	Apport
Stéphane Emmanuelidis	- Directeur de l'ETA Deneyer - Ex-directeur du Village n°1 - Président de l'Eweta - Président de l'UNIPSO¹²	Stéphane Emmanuelidis apparaît à plusieurs reprises dans notre littérature dans des articles publiés au début des années 2000. Il était donc intéressant de connaître son point de vue sur les évolutions du secteur jusqu'à aujourd'hui. Son expérience dans le milieu non-marchand et comme directeur de deux ETA constituent également un apport précieux.
Sognia Angelozzi	- Directrice adjointe de l'Eweta, la fédération patronale des ETA	Il nous paraissait pertinent de faire appel à l'Eweta pour obtenir des éléments globaux sur les ETA du point de vue patronal. Sognia Angelozzi a plusieurs dizaines d'années d'expérience dans le secteur, elle a donc pu amener plusieurs observations sur l'évolution des ETA.
Jean Riguelle	- Inspecteur général de la branche handicap à l'AVIQ	Nous voulions également intégrer la vision du pouvoir subsidiant des ETA. Jean Riguelle, en sa qualité d'inspecteur général de la branche handicap de l'AVIQ, possède une vue d'ensemble sur le secteur des ETA mais également sur toutes les autres matières liées au handicap.
Etienne Oleffe	- Administrateur de l'ETA Deneyer - Ex-président de l'ETA Axedis - Administrateur d'Inclusion¹³ - Président de la fondation Portray¹⁴	Etienne Oleffe possède une expérience particulière, à la fois parent d'une personne handicapée mentale et président d'ETA. Son apport nous permet d'intégrer le point de vue des parents et des personnes porteuses de handicap.
Cécile Theunissen	- Révisseuse d'entreprises (agrée par l'Office de Contrôle des Mutualités)	Cécile Theunissen contrôle 3 ETA depuis 10 ans. Nous l'avons interviewée afin d'inclure son expérience et point de vue financier et économique sur l'évolution des ETA.

Tableau 2 : Prénom et nom des experts interviewés, leur parcours et l'apport de leur contribution à notre travail.

¹² Confédération intersectorielle des employeurs du secteur à profit social (non marchand) en Wallonie et en Fédération Wallonie-Bruxelles. <http://www.unipso.be/>

¹³ Inclusion est une association de personnes porteuses d'une déficience mentale et de leurs parents. <https://www.inclusion-asbl.be/>

¹⁴ Fondation ayant pour but d'accompagner les personnes handicapées après le décès de leurs parents. <https://www.fondation-portray.be/>

Nous sommes conscients que le choix de ces personnes s'est fait de manière subjective et que d'autres « experts » du milieu auraient également pu être interviewés. Nous avons toutefois basé notre choix sur les personnes ressortant de nos lectures et recherches et avons dû nous adapter à leur disponibilité et souhait de répondre, ou non, à nos questions.

Bien qu'une vision globale soit nécessaire, le secteur des ETA est cependant loin d'être homogène. Les ETA varient sur de nombreux critères comme la taille, les activités, la localisation, le public de travailleurs, le degré d'industrialisation, etc. Nous voulions rendre compte de ces différences et en étudier les impacts. En effet, il nous semblait important d'aller creuser dans la réalité des ETA, dans leurs différences et similitudes, afin d'apporter des éléments plus spécifiques à notre recherche. En conséquence, nous avons décidé d'interroger des directeurs et directrices d'ETA wallonnes.

La Wallonie comptant 52 ETA, nous avons ici aussi dû faire un choix. Nous avons commencé par établir un tableau (disponible en annexe 3) de toutes les ETA wallonnes en répertoriant leur nom, taille, localité et activités. Ensuite, nous avons sélectionné une quinzaine d'ETA aux critères différents. L'échantillon final comprend donc des ETA de taille, de localisation, d'activités, etc. différentes. Gardons à l'esprit qu'ici aussi nous étions dépendants des retours reçus de la part des directeurs et directrices des ETA contactées. Toutes les ETA interviewées ne faisaient pas forcément partie de notre sélection initiale mais nous avons été contraints de nous adapter aux réponses reçues¹⁵. Précisons également que, conformément au principe de saturation, nous avons arrêté d'interviewer des directeurs et directrices d'ETA lorsque les derniers entretiens n'apportaient plus d'éléments neufs (Jacquemin, 2017-2018). Le tableau à la page suivante reprend le nom des différents directeurs et directrices ainsi que les caractéristiques principales de leur ETA.

¹⁵ Nous estimons que le confinement et la crise liés au covid-19 ont ici joué un rôle considérable. Plusieurs ETA ont fortement ralenti leurs activités, voir fermé leur entreprise durant la crise, ce qui a limité la disponibilité et le retour des dirigeants.

Prénom et nom	Nom ETA	Nombre de travailleurs	Localisation ETA	Activités ETA
Nathalie Claes	Village n°1	400	Brabant Wallon	- Activités industrielles - Back office services - Call center - Cleaning - Aménagement d'espaces verts - Titres-services
Alain Moucheron	Les Ateliers du Blicquy	180	Hainaut	- Conditionnement pulvérulents - Conditionnement classique - Contrats d'entreprise - Nettoyage de véhicules
Jean-Marc Dieu	Entra	900	Hainaut	- Back-office - Call center - Blanchisserie - Titres-services - Parachèvement de bâtiments - Sous-traitance industrielle - Contrats d'entreprise
Olivier Huyghe	Les Erables	165	Hainaut	- Conditionnement - Confection de matelas isolants - Contrats d'entreprise
Alain Klinkenberg	Ateliers du Monceau	140	Liège	- Réparation et production de palettes - Production de matériel urbain - Construction d'ossatures en bois
Florence Prignon	Village Liégeois	40	Liège	- Conditionnement - Entretien de parcs et jardins - Menuiserie
Etienne Genin	Ateliers du Saupont	350	Luxembourg	- Menuiserie - Fabrication et remplissage de produits cosmétiques - Blanchisserie - Boutique - Co-packing

Tableau 3 : Prénom et nom des directeurs et directrices interviewés ainsi que le nom de leur ETA et ses principales caractéristiques.

3. Méthode de collecte de l'information

« *Les entretiens individuels sont bien adaptés pour l'exploration de processus individuels complexes (compréhension, évaluation, décision, appropriation, immersion, imagerie mentale, etc.) ou de sujets confidentiels [...] et/ou pour mettre en évidence des différences individuelles.* » (Gavard-Perret et al., 2018, p. 87). Il était donc essentiel que nous collections nos informations par entretiens individuels pour plusieurs raisons. Premièrement, il est important que chaque directeur ou directrice d'ETA puisse faire état de la situation propre de son entreprise sans subir des influences externes. Nous avons en effet interrogé des représentants d'ETA aux caractéristiques différentes spécialement dans le but de dégager des caractéristiques et facteurs de réussite spécifiques. Nous pensons qu'une discussion entre plusieurs personnes pourrait influencer les répondants sur certaines réponses « communément admises » dans le secteur, restreint, des ETA.

Ensuite, la situation financière d'une entreprise ainsi que l'évolution de sa mission sociale peuvent parfois être considérés comme des sujets « tabous », il est donc préférable d'en discuter en entretiens individuels plutôt qu'en présence d'autres dirigeants d'ETA.

Enfin, rappelons que les « experts » interrogés représentent chacun un angle de vue spécifique de la problématique. Ces personnes se connaissent professionnellement et représentent des intérêts divergents. Il nous semblait dès lors plus judicieux de les interroger séparément afin de collecter des données relatant de leur propre vision et expérience et non pas influencées par les autres acteurs du terrain.

« On distingue habituellement trois formes d'entretiens individuels en fonction du niveau de structuration de l'interaction entre l'animateur et l'individu : directif, semi-directif et non directif. » (Gavard-Perret et al., 2018, p. 87). Nous avons décidé d'effectuer des entretiens semi-directifs car ceux-ci permettent la plus grande flexibilité entre d'une part la liberté laissée au répondant d'aborder et appréhender les thèmes de l'interview comme il le souhaite et, d'autre part, de se reposer sur un guide d'entretien favorisant la comparabilité des résultats. De plus, les entretiens semi-directifs sont généralement plus courts et sont donc plus pratiques pour nos répondants qui ont une disponibilité réduite (Gavard-Perret et al., 2018).

Nous avons donc réalisé un guide d'entretien semi-directif, disponible à l'annexe 4. Il comporte plusieurs thèmes à aborder formulés sous forme de questions ainsi que des phrases de relance. Notons que ce guide a été vérifié et corrigé par Madame Louise Dumont, assistante en marketing à l'UCLouvain.

En l'espace de trois semaines nous avons réalisé douze interviews d'une durée de 30 minutes à 1h20. Ces entretiens ont été, sous approbation des répondants, enregistrés et retranscrits. Les retranscriptions peuvent être consultées aux annexes 5 à 16. Les entretiens se sont tous déroulés via les logiciels Teams ou Zoom en raison de l'épidémie de Covid-19 et également de certaines contraintes de situation géographique. Dans d'autres conditions, il aurait sûrement été bénéfique de visiter quelques ETA pour se rendre compte au mieux du fonctionnement spécifique de celles-ci¹⁶.

4. Méthode d'analyse des données

Pour cette partie, nous nous référons entièrement à l'ouvrage de Lejeune (2014). Ce dernier divise l'analyse en trois parties : le codage ouvert, le codage axial et le codage sélectif. Ces différents processus ne sont pas des phases successives, il est au contraire conseillé de faire des allers-retours entre elles.

Tout d'abord, « le **codage ouvert** vise l'immersion dans le matériau et la découverte des caractéristiques des phénomènes analysés. Ces caractéristiques s'appellent des *propriétés*. » (Lejeune, 2014, p. 41). Il faut, dans un premier temps, collecter le matériau et le retranscrire pour en faire des « comptes-rendus de terrain » (Lejeune, 2014, p.42). Cette étape a déjà été expliquée précédemment. « Ces comptes-rendus sont ensuite analysés au cours de deux activités : la **micro-analyse**, réalisée au début de la recherche, [...] (et) l'**étiquetage**, conduit tout au long de la recherche [...] » (Lejeune, 2014, p. 42).

Comme l'explique Lejeune (2014), la micro-analyse consiste à analyser profondément les premiers extraits du matériau collecté afin d'une part pouvoir s'immerger dans le matériau collecté et, d'autre part, pouvoir rester objectif et ne pas donner un sens souhaité par le chercheur aux témoignages collectés. Différentes stratégies de micro-analyse sont possibles. Dans notre cas nous avons sélectionné l'analyse ligne par ligne. En résumé, nous effectuons « ... un découpage artificiel, distinct de la phrase [...]. L'analyse se contraint, pour un temps, à une annotation essentiellement descriptive. » (Lejeune, 2014, p. 46).

Ensuite, nous passons à l'étiquetage. « L'étiquetage est une activité qui vise à découvrir des briques élémentaires d'une théorie en cours d'élaboration. C'est sur ces briques que s'appuie la suite de l'analyse. » (Lejeune, 2014, p. 58). Contrairement à la micro-analyse, l'étiquetage possède une dimension interprétative. Une bonne étiquette est une étiquette qui ne désigne ou

¹⁶ Ce manque est toutefois compensé par le fait que nous avons travaillé dans l'ETA Axedis située à Limal de février à juin 2019. Nous avons donc déjà acquis une compréhension globale du fonctionnement des ETA.

ne décrit pas mais qui analyse le matériau. Il est d'ailleurs primordial d'utiliser des étiquettes dites *expérientielles* plutôt que *thématiques*. En d'autres mots, nous faisons attention à ne pas nous poser la question « De quel sujet nous parle l'intervenant ? » mais plutôt « Qu'est-ce que l'intervenant nous dit à propos de ce sujet ? ».

Nous passons ensuite à la deuxième partie de notre analyse, **le codage axial**. Celui-ci « [...] vise l'articulation, deux à deux, de ces propriétés. » (Lejeune, 2014, p. 41). Nous devons donc partir « ... des étiquettes créées lors du codage ouvert et [...] les organiser, les articuler et les intégrer. » (Lejeune, 2014, p. 98). Pour ce faire, nous créons une *table des propriétés* : un tableau à double entrée avec nos intervenants en lignes et les propriétés identifiées pendant le codage ouvert en colonnes. Les cases sont noircies quand la propriété a été abordée pendant l'interview, sinon elles restent blanches.

Enfin, « le **codage sélectif** intègre, peaufine et systématise la théorie. » (Lejeune, 2014, p.41). En nous basant sur notre table des propriétés, nous sélectionnons maintenant les catégories les plus pertinentes en laissant de côté celles qui ne révèlent pas exercer un rôle sur le phénomène que nous étudions. Il est alors l'heure de rédiger notre analyse, c'est ce que nous présentons dans la dernière partie de ce mémoire. Rappelons ici que cette analyse a pour but de dégager des pistes de réponse.

PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

1. Évolution des pressions sur les ressources des ETA wallonnes

Avant d'aller plus loin, rappelons que, comme nous l'avions décrit dans notre revue de littérature, les ETA font partie du secteur non-marchand. À ce titre, elles disposent de ressources mixtes : les recettes de leurs activités (ressources marchandes) et les subventions (ressources non-marchandes).

La littérature existante jusqu'en 2012 soulignait différentes pressions sur les ressources marchandes des ETA, à savoir la délocalisation et l'automatisation des tâches simples et répétitives, la demande croissante de professionnalisation et la concurrence du travail pénitentiaire. En ce qui concerne les ressources non-marchandes, certains changements dans l'octroi des subsides avaient également été relevés mais n'avaient toutefois pas été identifiés comme de réelles pressions impactant la viabilité économique des ETA.

Nous allons à présent découvrir si les pressions passées sont toujours d'actualité et si de nouvelles sont apparues depuis lors.

1.1. Pressions sur les ressources marchandes des ETA wallonnes

Nos intervenants confirment que la délocalisation et l'automatisation des tâches simples et répétitives, ainsi que la concurrence des prisons sur ces mêmes tâches, ont continué à raréfier la demande des tâches historiques des ETA. Cela dit, d'autres éléments non identifiés avant 2012 ont également eu un certain impact.

Commençons avec la délocalisation des tâches simples et répétitives. Nos intervenants attestent clairement de la **persistance de ce phénomène de délocalisation** dans leur secteur. Selon Monsieur Moucheron, « *c'est de plus en plus difficile parce que nos activités sont vraiment des activités répétitives et nos principaux rivaux ce sont les étrangers, c'est la Chine par exemple* ». Monsieur Oleffe estime lui aussi qu'une « *partie des marchés que l'on faisait est partie à l'étranger* ».

Toujours selon Monsieur Oleffe, deux causes expliquent cette délocalisation. Premièrement, **les prix à l'étranger peuvent être moins chers** et les entreprises sont alors tentées de trouver un sous-traitant dans un autre pays. Monsieur Dieu atteste d'une expérience similaire avec un client pour lequel son ETA, ENTRA, assemblait des télévisions pendant plusieurs années jusqu'au jour où ce client a trouvé un sous-traitant moins cher dans un autre pays et a mis fin au contrat. Deuxièmement, une entreprise peut décider de délocaliser sa production et, dans ce

cas, elle décide souvent aussi de **délocaliser les activités de sous-traitance liées à cette production**. Madame Claes explique que, pour elle, ce dernier cas se produit principalement avec de grandes entreprises internationales : « *On travaillait avec Colgate depuis des années et puis la direction en Suisse a décidé de délocaliser la production aux Pays-Bas (...)* ».

Cette concurrence semble, selon les personnes interrogées, s'intensifier d'année en année. Monsieur Oleffe explique que « *le volume* (des tâches simples et répétitives) *a probablement baissé parce qu'il y a des entreprises qui ont fermé ou délocalisé. Ce marché existe toujours mais il est de plus en plus compétitif et de plus en plus serré* ». Monsieur Moucheron, dans son ETA Les Ateliers du Blicquy, remarque la même tendance, la même intensification, qui lui pose problème pour trouver du travail adapté aux travailleurs de son ETA. Si la délocalisation pose problème dans certaines ETA, Monsieur Huyghe et Madame Claes n'en ressentent pas les mêmes effets dans leurs entreprises respectives. Par exemple, Madame Claes, même si elle remarque elle aussi une délocalisation accrue des tâches historiques des ETA, ne considère pas que cette tendance pose problème au sein de son entreprise. Elle explique « *en ce qui nous concerne, on a toujours autant de demande* ». Nous comprenons donc que, bien que les acteurs du secteur soient conscients de cette tendance de délocalisation, **les impacts perçus sur les activités ne sont pas uniformes**.

Ensuite, l'**automatisation** continue elle aussi d'exercer une pression sur la demande des tâches simples. Madame Prignon reconnaît tout à fait « *la concurrence des machines pour l'étiquetage, pour le collage, l'ensachage* ». Selon elle, les grosses entreprises vont facilement acheter ces machines et réinclure les tâches simples automatisables au sein de leurs activités. Par contre, elle estime que c'est moins souvent le cas pour les PME qui ne possèdent pas les mêmes ressources financières pour investir dans ces machines. En conséquence, Madame Prignon considère que les ETA peuvent garder leur place de sous-traitant dans ces PME. Cependant, pour Monsieur Moucheron, le problème ne s'arrête pas là. Il explique que, grâce à l'automatisation, ses concurrents peuvent proposer le même travail que son ETA mais sans main d'œuvre, donc plus vite et à moindre coût. Nous en déduisons que **le problème est, ici aussi, double** : les grandes entreprises investissent dans des machines leur permettant de ne plus externaliser certaines activités répétitives et, les plus petites entreprises qui continuent à externaliser ces activités sont tentées de délaisser les ETA pour se tourner vers des sous-traitants où le travail est automatisé, ce qui les rend plus rapides et moins chers.

Troisièmement, les ETA continuent également d'identifier le **travail pénitentiaire comme concurrent déloyal** sur leurs tâches historiques. Pour Monsieur Moucheron « *On (les ETA) a un gros problème avec les prisons. Elles font du conditionnement à des prix... c'est presque gratuit* ». Madame Claes ajoute que les prisons « *sont complètement hors-norme en termes de prix, donc là clairement c'est de la concurrence contre laquelle on ne peut rien faire* ». Le sentiment d'impuissance face à cette concurrence est donc fort marqué.

Cela dit, ici aussi **les impacts sur les ETA semblent diverger**. En effet, Monsieur Dieu, même s'il reconnaît que les prisons peuvent être en concurrence avec d'autres ETA, affirme que dans la sienne (ENTRA) ce n'est pas le cas. « *Ça (les activités proposées par les prisons) ne nous intéresse pas beaucoup. Ce n'est pas le même niveau d'activité* ». Selon nous, cela peut s'expliquer par le fait qu'ENTRA (la plus grande ETA wallonne en termes d'ETP), ne propose d'une part pas d'activités de conditionnement « simples » (emballage ou co-packing, par exemple) comme c'est le cas pour les prisons et la majorité des ETA et, d'autre part, possède des capacités de production en termes de quantité telles qu'elle n'attire pas le même type de clients que les prisons et les autres ETA, dont les capacités sont plus restreintes.

Madame Theunissen, réviseure de plusieurs ETA, estime elle aussi **qu'une certaine taille est bénéfique** pour faire face aux pressions du marché : « *Moi je vois que la rentabilité au-dessus de 200 (ETP) est là. En dessous, c'est difficile* ». Selon elle, cela est dû principalement à la nécessité de réaliser certaines économies d'échelle sur l'encadrement et sur les fonctions de support telles que les ressources humaines, la comptabilité, le contrôle de gestion, etc. Aussi, une plus grande taille permettrait d'avoir « *une approche par process et plus une approche par client ou par commande, ce qui inévitablement va rendre plus fiable le produit rendu* ». Madame Claes est cependant plus partagée sur la question. Pour elle, la taille est un facteur qui peut être facilitateur mais qui **peut également être difficile à gérer**. En effet, une grande taille peut être bénéfique car cela permet de rebondir plus vite face à certains projets et demandes, et ainsi d'être plus flexible. Cela dit, la taille peut également être handicapante car de gros frais fixes sont difficiles à gérer « *quand la demande des clients est assez fluctuante. On se retrouve vite avec du chômage économique* ».

Les pressions identifiées par la littérature il y a plusieurs années semblent donc toujours d'actualité, sans avoir connu d'évolutions majeures. Ce qui n'avait cependant pas été souligné par la littérature est que ces pressions ne paraissent pas impacter le secteur de manière homogène. Bien que l'on sente au travers de notre analyse que la taille et la nature des activités pourraient influencer, cela reste au conditionnel et ces facteurs ne semblent pas exhaustifs. D'autres

éléments, non identifiés, pourraient apporter des réponses. Par exemple, la structure des coûts de l'entreprise pourrait également avoir un impact sur la manière dont les différentes pressions sur les ressources sont perçues.

De plus, d'autres pressions sur les tâches simples et répétitives, non identifiées dans la littérature, ont également été abordées lors de nos interviews. On note premièrement la **digitalisation**. De manière similaire à l'automatisation, la digitalisation va venir soit réintégrer des tâches, autre fois sous-traitées, au sein des entreprises de production ou va tout simplement pousser les entreprises clientes à se rediriger vers des sous-traitants utilisant moins de main d'œuvre et donc étant moins chères.

Madame Claes mentionne aussi la **concurrence des centres de logistique**. Initialement, une fois que la production d'une certaine quantité d'un produit est finie, un centre de logistique récupère la marchandise, la transporte vers le sous-traitant qui la conditionne pour sa mise en vente et, finalement, le centre de logistique récupère la marchandise et la dispatche dans les différents points de vente. Madame Claes explique que, de manière croissante, ces centres de logistique s'installent à côté de grosses entreprises et proposent directement les activités de conditionnement en leur sein. Cela est plus avantageux et évite de devoir faire des allers-retours entre le centre de production, le centre de logistique et l'ETA (ou autre entreprise) qui s'occupe du conditionnement.

1.2. Pressions sur les ressources non-marchandes des ETA wallonnes

La littérature des années passées plaçait les pressions sur les ressources marchandes des ETA comme les changements les plus inquiétants et préoccupants pour le secteur. Cela semble avoir changé puisque, bien que les pressions sur les ressources marchandes aient été abordées par nos intervenants, ils paraissent en premier lieu préoccupés par les pressions sur les ressources non-marchandes. En effet, la problématique des quotas et la diminution globale des subsides sont cités en première place des changements auxquels le secteur a dû faire face ces dernières années et qui sont toujours problématiques aujourd'hui.

La **problématique des quotas**, élément complètement neuf dans les pressions exercées sur les ETA, semble être celle qui préoccupe le plus le secteur. L'AVIQ dispose d'un montant global et fixe pour financer les pertes de rendement des travailleurs de production des ETA. Il existe donc un « quota » global, un nombre maximum de personnel de production que l'AVIQ peut subsidier. Quand le quota est dépassé, les ETA peuvent bien sûr continuer à recruter de nouvelles personnes mais la perte de rendement de ces travailleurs engagés « hors quota » ne

sera pas subsidiée. Monsieur Emmanuelidis explique que, pendant de nombreuses années, tout cela ne posait aucun problème. Il y avait entre les ETA un accord tacite : chacune avait son propre quota à respecter. Mais, à l'époque, le secteur restait bien en dessous de ce quota, et donc, même si une ETA dépassait sa limite, ses nouveaux travailleurs étaient quand même subsidiés. Toutefois, il y a environ trois ans, la limite a été atteinte.

Le secteur semble extrêmement attentif à cette problématique et, d'ailleurs, tous nos intervenants l'ont mentionnée à un moment ou un autre lors des entretiens. Les directeurs et directrices d'ETA paraissent particulièrement préoccupés et la considèrent comme un **réel frein à la croissance de leur entreprise**. Pour reprendre les mots de Monsieur Klinkenberg : « *Ca (le quota) c'est une contrainte, c'est une contrainte à notre liberté, de pouvoir évoluer dans le nombre* ».

Cela dit, certains intervenants comme Monsieur Riguelle, Monsieur Emmanuelidis, Monsieur Dieu et Madame Theunissen **pèsent l'importance donnée à ce problème de quota** car il peut en partie être contourné¹⁷. Monsieur Emmanuelidis explique même qu'il ne s'est « *jamais soucié du quota* ». Ils insistent tous les quatre sur le fait que, bien que le dépassement du quota puisse faire peur, il n'empêche en aucun cas les ETA d'engager de nouveaux travailleurs. Certes, ces nouveaux emplois ne seront pas subsidiés mais, pour ces intervenants, cela ne veut pas pour autant dire que ces emplois non subsidiés seront insoutenables économiquement. Si l'ETA remarque la possibilité de développer une certaine activité à haute valeur ajoutée, cela peut tout à fait se faire sans ce subside spécifique et, selon Monsieur Riguelle, il serait par ailleurs dommage de ne pas développer une activité particulièrement rentable par la simple peur d'engager des travailleurs hors quota. Dans tous les cas, Madame Theunissen estime qu'il ne faut surtout pas être en dessous de son quota : « *il faut être au quota ou être au-dessus pour être rentable. Parce qu'inévitablement le volume d'activité donc le chiffre d'affaire va avec le nombre d'ETP qui sont financés* ». Monsieur Dieu a bien appliqué ces conseils dans son ETA qui emploie 45 personnes au-dessus de son quota.

De manière similaire aux pressions sur les ressources marchandes, on remarque donc que, même si cette problématique des quotas se trouve sur toutes les lèvres, ses impacts sur les ETA ne sont pas homogènes.

¹⁷ Nous verrons cela en détails dans la prochaine section « Adaptation du travail des ETA wallonnes ».

L'autre grande préoccupation est la **diminution des subsides**. Et cet aspect fait grand débat dans le secteur. Comme nous l'avons appris dans la première partie de ce mémoire, les entreprises de travail adapté sont passées il y a plus de vingt ans d'un financement provenant des pouvoirs publics de 70% à seulement 30%. Certains estiment que les subsides ont continué de diminuer ces dernières années et d'autres estiment que non, le montant octroyé aux ETA n'a globalement pas été modifié depuis. Nos intervenants ont un avis très tranché sur la question. Globalement, les directeurs et directrices d'ETA estiment que, oui, il y a eu ces dernières années une réduction des subsides octroyés par l'AVIQ. À l'inverse, Madame Theunissen réviseur d'entreprises, Monsieur Emmanuelidis, président de l'Eweta et directeur également d'une ETA, ainsi que Monsieur Riguelle, inspecteur général de la branche handicap à l'AVIQ, affirment tous les trois que non, les subsides n'ont pas diminué ces dernières années. Monsieur Emmanuelidis nous explique par exemple que : *« il y a certains subsides qui ont disparu, d'autres qui sont apparus, mais on ne peut pas dire que globalement il y a une baisse des subsides. »* Malheureusement, les données dont nous disposons ne permettent pas de déterminer formellement qui détient la vérité. Il nous semble par ailleurs que se limiter à cette analyse serait extrêmement réducteur.

Plutôt, que ce soit pour la problématique des quotas et la baisse des subsides, nous nous demandons pourquoi le secteur est aussi divisé et possède des perceptions si différentes de la situation. Nous n'avons pas les réponses à ces questions mais il serait intéressant de creuser la question dans des recherches futures. Une idée serait de vérifier la valeur absolue des subsides perçus, ainsi que l'évolution de leur valeur relative par rapport à la structure des coûts de l'entreprise qui, comme nous le verrons au chapitre suivant, est de nature à augmenter.

1.3. Conclusion et piste de réponse

A propos des ressources marchandes des ETA, les pressions identifiées dans la littérature jusqu'en 2012 ne semblent pas avoir disparues et continuent d'impacter le secteur. Par ailleurs, deux autres pressions sur les tâches historiques des ETA, non identifiées dans la littérature, ont été soulevées : la digitalisation et la concurrence des centres de logistique. En ce qui concerne les ressources non-marchandes des ETA, la littérature mentionnait la diminution des subsides mais pas en tant que pression comme elle est perçue aujourd'hui. De plus, les quotas sont une toute nouvelle problématique qui n'existait pas encore à la fin de la littérature en 2012. Que ce soit à propos des pressions sur les ressources marchandes ou sur les ressources non-marchandes des ETA, notre analyse indique que les impacts ne sont pas perçus de la même façon par l'ensemble du secteur.

Notre analyse nous permet donc de dégager une première piste de réponse : **les pressions sur les ressources marchandes et non-marchandes des ETA wallonnes se sont intensifiées, mais n'impactent pas le secteur de manière homogène.**

Si cette proposition venait à être confirmée, il serait intéressant de s'interroger sur les raisons de cette divergence. Une possibilité est que les pressions n'impactent pas les ETA de la même manière selon la nature de leurs activités ou selon la taille de leurs marchés.

2. Adaptation du travail des ETA wallonnes

Nous avons vu dans notre revue de littérature que les ETA, poussées par les trois pressions sur leurs tâches historiques, avaient procédé à certaines adaptations telles que la diversification de leurs activités, la mise en place de synergies entre ces activités, le développement des contrats d'entreprise, le recours aux normes de certification, etc. Comme pour les pressions sur leurs ressources, la littérature ne fournit pas de données sur l'évolution de l'adaptation du travail des ETA après 2012. Grâce à nos interviews et à l'analyse de celles-ci, nous souhaitons donc savoir si les adaptations passées sont toujours présentes dans les ETA et si d'autres sont apparues depuis lors, d'autant plus que de nouvelles pressions sur les ressources des ETA ont été identifiées dans la section précédente.

Afin de faciliter la structure et compréhension de cette section, nous allons d'abord analyser l'adaptation du travail liée aux tâches historiques des ETA, ensuite celle liée à leur véhicule économique, liée au problème des quotas et enfin à leur position de sous-traitant.

2.1. Liée à leurs tâches historiques

Malgré les différentes pressions sur les tâches historiques des ETA, décrites dans la première section de notre analyse, ces tâches ne semblent pas pour autant avoir disparu des activités du secteur. Comme nous l'a expliqué Monsieur Oleffe : « *Des impacts, oui. Mais ça n'empêche que les ETA font massivement du conditionnement de produits, de l'assemblage répétitif et des petits tableaux électriques, tout ça continue, mais c'est toujours un peu plus difficile* ». Pour lui ainsi que pour d'autres intervenants comme Madame Angelozzi et Monsieur Klinkenberg, ces **tâches simples et répétitives** ne sont certes plus autant présentes qu'aux débuts des ETA, mais elles **ne disparaissent pas complètement** car elles permettent, comme nous l'avons précédemment mentionné, de garder à l'emploi les personnes les plus touchées. Cependant, les intervenants expliquent que les marges sur ces activités sont de plus en plus faibles et qu'en conséquence leur maintien est possible uniquement grâce à plusieurs autres adaptations.

Premièrement, la **diversification des activités** qui, conformément aux dires de la littérature, s'est bel et bien imposée dans la grande majorité des ETA. Nos intervenants insistent sur l'importance de cette diversification pour pallier à la pression sur leurs activités historiques. Une telle diversification permet également de réduire le risque économique lié à la place de sous-traitant qu'occupent les ETA. En d'autres mots, si certains clients disparaissent ou si certaines activités se portent moins bien, un certain équilibre est possible grâce à la diversification des activités.

La **diversification des clients** est également importante dans la plupart des ETA, car, comme le souligne Madame Prignon : « *Il faut toujours veiller à avoir un portefeuille assez large pour que, si on a un problème avec un client, toute l'entreprise ne soit pas impactée. Je sais qu'il y a certaines ETA qui sont très liées à de très gros clients, ça c'est quand même fort dangereux* ». Monsieur Huyghe nous confirme également cette menace. Dans son ETA, Colruyt représente 61% du chiffre d'affaire au niveau des activités de sous-traitance. Un chiffre et un risque beaucoup trop grand selon Monsieur Huyghe, qui souhaite continuer à diversifier ses clients dans les années à venir. En résumé, bien que la diversification des clients soit présente dans la majorité du secteur, certaines doivent encore s'y atteler, mais semblent avoir conscience de l'importance de se remettre à niveau.

Dans notre revue de littérature, nous nous questionnions également sur **l'évolution du chômage économique** dans les ETA. Nous ne possédons toujours pas de données chiffrées et ce n'était par ailleurs pas le but de notre recherche d'en produire. Cependant, nous remarquons qu'aucun de nos intervenants n'a mentionné un quelconque changement par rapport à la présence de chômage économique dans le secteur. Quand le chômage économique est évoqué, c'est plutôt comme une caractéristique devenue « normale » dans les ETA. On se souvient par exemple de Madame Claes qui expliquait qu'il y a forcément du chômage économique puisque les ETA sont soumises à une grande irrégularité dans les commandes de leurs clients.

Une autre adaptation permettant de maintenir les tâches simples des ETA est la mise en place de **synergies entre les différentes activités**. Ici aussi, la littérature et nos intervenants sont unanimes : il est pratiquement impossible, aujourd'hui, de n'employer que des personnes lourdement handicapées travaillant uniquement sur des activités historiques comme le conditionnement. Il est nécessaire de combiner des activités à plus faible valeur ajoutée, pouvant occuper des travailleurs moins productifs, avec d'autres activités à plus haute valeur ajoutée. Cette plus haute valeur ajoutée peut par exemple se trouver (mais ne s'y limite pas) dans les contrats d'entreprise qui, toujours en adéquation avec ce que décrivait la littérature à l'époque, ont continué leur évolution dans les ETA et semblent maintenant constituer une partie importante des activités du secteur.

Un dernier élément, cette fois non développé dans la littérature, permettant aux ETA de s'adapter aux changements de leur environnement économique se trouve dans leur recherche de **différenciation par rapport à leurs concurrents**. Par exemple, Monsieur Klinkenberg nous explique que son ETA s'est lancée il y a quelques années dans la production de palettes en bois. Au lieu de proposer les mêmes formats que les entreprises concurrentes et d'être ainsi confronté

à l'automatisation du travail, Monsieur Klinkenberg a décidé de valoriser ce qui est pour lui la spécificité des ETA, c'est-à-dire la valeur ajoutée découlant de la main d'œuvre des travailleurs. Il a ainsi eu l'idée de proposer des formats qui n'existent pas sur le marché, au lieu de produire les formats classiques en grande série comme les autres entreprises. Madame Prignon nous a fait part du même raisonnement : « *On cherche des niches, en dehors des standards. Et donc c'est (l'activité) assez souple, on fait des petites séries en dehors des standards. On fait aussi des palissades sur mesure, des terrasses sur mesure, des meubles de jardin sur mesure* ». Monsieur Moucheron lui aussi a suivi la même stratégie : « *Par exemple, sur une chaîne de remplissage de sacs, quand ils sont automatisés ce ne sont que des sacs de 30kg, ils ne savent pas faire des sacs de 20kg. Mais nous ben on peut faire 10, 15, 20, 25 kg et ça, ça intéresse nos clients* ». La flexibilité découlant de la main d'œuvre des ETA semble donc être un excellent élément de différenciation.

2.2. Liée à leur véhicule économique

Afin de réaliser leur mission sociale, les ETA ont adopté le véhicule d'entreprise, tout en gardant la forme juridique d'ASBL. Comme le résume Monsieur Genin : « *On parle d'économie sociale, mais avant la partie sociale, en tout cas pour avoir du social, il faut gérer l'entreprise, ses aspects économiques, comme une autre entreprise* ». Ainsi, comme toute entreprise donc, les ETA doivent réaliser certaines adaptations dans leurs activités ainsi que dans leur manière de fonctionner afin d'être compétitives sur le marché. Nous avons relevé la professionnalisation et l'adaptation à l'évolution de la technologie.

Selon nos intervenants, un premier point important d'adaptation pour évoluer de manière similaire aux autres entreprises est la **professionnalisation**. La littérature mentionnait également la professionnalisation comme une des évolutions dans les ETA, mais pas tout à fait de la même façon. En effet, dans la littérature, la professionnalisation est décrite comme une tendance requise de manière croissante par les clients des ETA. Cette exigence pousse en conséquence les ETA à engager des travailleurs plus valides, capables d'effectuer un travail de meilleure qualité et plus rapidement. Bien que nous ne sommes pas pour autant en mesure de réfuter cette analyse, nous constatons que notre recherche sur le terrain ne confirme pas cette vision de la professionnalisation. Pour nos intervenants, ce sont plutôt les pressions exposées dans la première section de notre analyse, ainsi que le souhait de s'écarter de l'ancienne image de travail occupationnel des ateliers protégés pour être considérés comme des entreprises compétentes, qui ont poussé les ETA à se professionnaliser. De plus, toujours selon les informations collectées sur le terrain, la professionnalisation est surtout remarquée dans le

personnel valide. Ainsi, c'est toute la politique de gestion, le personnel encadrant et même la direction des ETA qui auraient subi de grandes adaptations.

En ce qui concerne la **politique de gestion**, une partie des ETA semble s'être armée de compétences et techniques semblables aux entreprises classiques. Quand nous parlons de politique de gestion, nous pensons à tout ce qui concerne le marketing, les ressources humaines, la production, les aspects financiers avec notamment un contrôle des coûts accrus, etc. Une attention particulière paraît être donnée à la politique commerciale, et ce, peu importe la taille de l'ETA. Par exemple, Monsieur Dieu, directeur d'une ETA employant 900 personnes, explique que dans son entreprise une politique commerciale extrêmement active s'est mise en place avec principalement un processus de suivi et de fidélisation de la clientèle existante, ainsi qu'un processus de prospection afin d'acquérir de nouveaux clients. Madame Prignon, dirigeant quant-à-elle une petite ETA d'une quarantaine de personnes, atteste d'exactement les mêmes processus. Ce qui change, toutefois, dans l'une et l'autre structure, ce sont les personnes à qui incombent ces tâches. Dans l'ETA de Madame Prignon, c'est elle-même qui s'occupe de l'aspect commercial alors que, dans l'ETA de Monsieur Dieu, une équipe de plusieurs personnes est entièrement dédiée à cette fonction.

En conséquence, les compétences requises du personnel encadrant (que ce soit le personnel encadrant directement les ouvriers ou le personnel s'occupant des fonctions de gestion de l'entreprise) ont drastiquement augmenté. Comme l'explique Monsieur Genin : « *Une ETA ce n'est pas rien que des personnes non valides donc il y a aussi toutes les autres personnes qu'on embauche et là on cherche évidemment les mêmes profils qu'un peu partout* (dans les entreprises classiques). *Donc évidemment c'est sans doute là où il y a eu le plus d'évolution* ». Monsieur Klinkenberg partage le même avis : « *On s'inscrit vraiment dans une économie de marché classique mais donc cela nécessite un encadrement nettement plus compétent qu'avant* ». Ces deux extraits démontrent bien d'une part l'importance donnée à la **professionnalisation du personnel encadrant** et, d'autre part, l'aspect évolutif de cette importance.

Les exigences de la professionnalisation se sont également marquées dans l'**évolution des profils des dirigeants des ETA**. Madame Angelozzi nous indique qu'avant, les gestionnaires d'ETA s'engageaient dans le secteur parce qu'ils avaient une fibre sociale particulière. « *Aujourd'hui, les nouvelles directions s'engagent certainement aussi par conviction de cette mission sociale du secteur, mais tout en ayant des compétences plus pointues au niveau économique, au niveau technique, de gestion d'une entreprise* ». Madame Prignon remarque

elle aussi cette tendance : « *Quand les directeurs sont remplacés, ils prennent des directeurs qui viennent du milieu traditionnel, j'ai envie de dire. Des gens qui ont travaillé dans l'économie et qui viennent avec tout l'aspect économique de gestion* ». Avant, ce n'était pas forcément le cas. Les dirigeants d'ETA provenaient plus majoritairement du milieu social. Ils étaient éducateurs ou psychologues de formation, par exemple. Selon Monsieur Riguelle, ces profils-là étaient bénéfiques en matière d'accompagnement des personnes et de développement de la mission sociale, mais beaucoup moins adaptés quand il a fallu rentabiliser les ETA et encore maintenant pour faire face aux diverses pressions sur leurs activités économiques.

La professionnalisation du personnel encadrant et des dirigeants des ETA nous questionne quant aux coûts supplémentaires que cela engendre. On peut en effet raisonnablement supposer que le salaire de tels profils est bien plus élevé que celui des personnes qui travaillaient autrefois dans les ETA. Au vu des pressions sur les ressources que nous avons expliquées précédemment, il serait intéressant de s'interroger, dans des recherches ultérieures, sur la balance entre coûts et bénéfices qu'impliquent cette professionnalisation. De plus, comme nous le mentionnions dans la section précédente, il est possible que le coût de cette professionnalisation soit un élément qui impacte la structure de coût des ETA et vient en conséquence jouer sur la perception de l'évolution des subsides.

Au sujet de la professionnalisation, le seul élément vu dans la littérature et confirmé par nos interviews est celui des formations. Les ETA ont bien continué ces dernières années à **former leur personnel non valide** afin de leur apprendre d'autres tâches, augmenter la polyvalence, augmenter la productivité, etc. La littérature précisait également que les formations étaient réservées aux personnes les plus aptes et capables d'apprendre. Monsieur Klinkenberg amène une nuance à ceci. Pour lui, les formations sont accessibles à la majorité des publics si l'ETA réfléchit à comment rendre abordable ces formations et arrive à créer des solutions et des techniques d'apprentissage en interne. Par exemple, la majorité de ses travailleurs sont des personnes sourdes et nécessitent donc des formations en langue des signes. De telles formations n'existent pratiquement pas et, en conséquence, ce sont des employés valides de l'ETA qui suivent ces formations et qui viennent ensuite former les travailleurs en utilisant la langue des signes.

La professionnalisation n'est cependant pas la seule adaptation que les ETA entreprennent pour jouer dans la même cour que les entreprises classiques. Elles doivent en effet elles aussi **suivre l'évolution de la technologie**. Monsieur Moucheron nous confie par exemple que certaines tâches dans son ETA ont dû être automatisées. Pareil dans l'ETA de Monsieur Genin qui nous

explique que *« pour pouvoir faire partie du business ou du marché, dans certains cas on est obligé d'automatiser certaines tâches pour pouvoir être compétitif et pouvoir quand même être dans le prix du marché. Ça c'est sans doute une évolution par rapport à il y a quelques années »*. Ces adaptations peuvent soulever plusieurs questions au niveau de la mission sociale des ETA. Elles seront bien entendu discutées dans la dernière section de notre analyse.

2.3. Liée à la problématique des quotas

Le secteur se sentant fort limité par la problématique des quotas décrite précédemment, plusieurs solutions se sont mises en place dans certaines ETA. Ces alternatives ne sont cela dit pas encore généralisées dans l'ensemble du secteur.

Premièrement, selon Monsieur Emmanuelidis, les ETA peuvent contourner le problème des quotas en collaborant entre elles. Certaines entreprises sont arrivées à leur quota ou l'ont dépassé, mais d'autres restent en dessous de celui-ci. En d'autres mots, elles peuvent encore engager des travailleurs de production dont la perte de rendement sera subsidiée. En conséquence, **certaines ETA mettent des partenariats en place**. Si une entreprise a atteint son quota et ne souhaite pas engager davantage, elle peut proposer à une autre entreprise avec moins d'activité de travailler ensemble sur le même client. Par exemple, une équipe de travailleurs de la deuxième ETA pourrait aller travailler dans la première ETA sur base d'un contrat d'entreprise. Ainsi, les deux parties sont gagnantes : la première maintient son activité et le client sans avoir recours à de nouveaux travailleurs non subsidiés, et la deuxième trouve du travail supplémentaire. Cette solution peut être facilement mise en place, d'autant plus que les ETA semblent bénéficier d'une bonne entente entre elles, comme le résume Monsieur Genin : *« Ça arrive que nous on prenne de la main d'œuvre d'autres ETA qui ont un peu moins d'activité donc voilà il y a une relation qui est plutôt bonne entre les ETA de la province »*.

Une autre solution mise en place par plusieurs ETA est la **création de structures tierces**. Monsieur Emmanuelidis, par exemple, a créé une entreprise d'insertion sous forme d'ASBL. Ce n'est pas une entreprise de travail adapté, elle n'est donc pas régie par la même législation et n'est pas non plus concernée par la problématique des quotas. En effet, ces derniers ne concernent qu'un subside particulier que nous avons déjà décrit et qui n'est octroyé qu'aux ETA. Par contre, toute autre entreprise ou ASBL peut engager des personnes handicapées sous régime de primes de formation et ainsi toucher un subside qui n'est pas disponible aux ETA. En résumé, quand une ETA arrive à son quota, quoi qu'il arrive elle ne touchera plus de subsides pour les travailleurs de production embauchés au-delà de son quota. Donc, au lieu d'embaucher

de nouveaux travailleurs dans l'ETA, l'idée est de créer une ASBL à côté qui touchera un subside spécifique. Cette manœuvre a été également appliquée dans l'ETA de Monsieur Dieu et de Monsieur Klinkenberg.

2.4. Liée à leur place de sous-traitant

Selon nos intervenants, de manière générale, les ETA qui ont su appliquer les adaptations décrites précédemment possèdent une situation économique et financière saine. Si elles ont réussi à diversifier leurs activités et leurs clients, à se professionnaliser, à développer des synergies avec quelques activités à plus haute valeur ajoutée, etc., il y a de fortes chances qu'elles ne soient aujourd'hui pas en danger. Toujours de manière globale, Madame Angelozzi estime que le secteur des ETA est stable. Il a certes connu quelques périodes plus difficiles mais la plupart des ETA ont toujours réussi à retrouver un certain équilibre. Madame Theunissen insiste elle aussi sur la bonne santé globale du secteur : *« je ne les (les ETA) vois pas comme un milieu précarisé »*.

Cela dit, ce n'est évidemment pas le cas de toutes les ETA. Certaines éprouvent plus de difficultés et, selon Madame Angelozzi, la crise actuelle liée au covid-19 risque d'affaiblir leur situation. Elle explique, comme plusieurs autres intervenants, que le problème provient souvent dans ces cas-là d'une mauvaise gestion et d'un manque d'anticipation. Monsieur Emmanuelidis insiste lui aussi sur ces éléments et explique que, comme dans tout secteur, il existe des entreprises qui font de mauvais choix ou qui sont mal gérées. Leurs difficultés sont alors des conséquences d'éléments non imputables à l'ensemble du secteur.

Si le secteur a su adapter son travail à la majorité des pressions sur ses ressources marchandes et non-marchandes, cela ne semble pas être le cas pour l'une d'entre elle. En effet, les ETA continuent de souffrir de leur **position de sous-traitant** et ne paraissent pas encore y avoir trouvé de solution. Cette place de sous-traitant pose deux problèmes majeurs.

D'abord, il rend le **travail des ETA très volatil et complique leur rapport au temps**. Madame Prignon explique qu'ils n'ont pas de commandes fixes qui garantiraient un certain chiffre ou une certaine quantité sur l'année. Tout se fait par des commandes ponctuelles. En conséquence, il est difficile de savoir ce que l'avenir leur réserve. Monsieur Genin remarque le même phénomène : *« Une année n'est pas nécessairement l'autre et donc on peut avoir des clients qui partent et d'autres qui arrivent, des activités qui démarrent, des activités qui s'arrêtent. Ça c'est vraiment la vie des ETA »*.

Madame Claes confirme que son entreprise est aussi soumise à des demandes fluctuantes, sans pouvoir compter sur des demandes permanentes. Selon elle, cela rajoute une difficulté car il est pratiquement impossible de prévoir la quantité de travail et le planning de travail à l'avance. D'un côté il faut être en mesure de réaliser rapidement le travail demandé par les clients et il est donc nécessaire d'avoir les ressources humaines adéquates, surtout si l'on veut obtenir des contrats de taille importante. Mais, d'un autre côté, il peut y avoir de longues périodes pendant lesquelles les clients n'ont pas besoin des services de l'ETA qui, en conséquence, peine à trouver du travail en suffisance. Cela explique aussi pourquoi la littérature soulignait un **recours croissant au chômage économique**. Comme l'illustre Madame Claes : « *Quand on a Coca Belgique qui nous dit en un coup [...] qu'avant octobre il n'y aura rien (pas d'activité), bon ben voilà il y a 30 personnes qui travaillent habituellement pour ce client-là, qu'est-ce qu'on en fait ?* ».

On peut donc penser que le chômage économique est l'élément « tampon » qui permet aux ETA de compenser la volatilité de leur activité et, quelque part, de maintenir à l'emploi leurs travailleurs. C'est là une grande différence entre le secteur classique et celui du travail adapté. Là où la littérature expliquait que, dans le secteur classique, les entreprises ayant recours au chômage économique avaient plus de chance d'avoir recours par la suite au licenciement, il semble que dans le secteur des ETA, le chômage économique leur permette de se développer et de mettre à l'emploi des personnes en situation de handicap.

Outre les difficultés d'anticipation et de prévoyance qu'amène leur position de sous-traitant, elle met également les ETA dans une **mauvaise posture en temps de crise**. Puisque les ETA sont au bout de la chaîne de production, elles sont en quelque sorte prisonnières de ce qu'il se passe dans leur environnement, sans avoir de réelle emprise sur celui-ci. Madame Prignon explique effectivement que si ses clients ont des difficultés, son ETA est directement impactée. En d'autres termes, si l'économie se porte mal, les ETA se portent mal également. Selon Monsieur Riguelle, « *les ETA sont un révélateur de quand ça va ou ça ne va pas, mais avec un peu de retard, dans les deux sens. Quand on a une crise, comme en 2008, on va avoir 6-7 mois après une diminution sur l'emploi des personnes handicapées. À l'inverse, quand les choses reprennent, elles ont déjà repris depuis 6 mois quand on commence à voir dans les ETA que ça va mieux* ». D'ailleurs, Monsieur Genin nous avait expliqué que, suite à la crise de 2008, le client principal de son ETA avait mis fin à une grande partie de la collaboration, obligeant alors l'ETA à développer d'autres activités. On se souvient également que la littérature évoquait une

diminution du nombre de travailleurs des ETA en 2009, en conséquence également de la crise de 2008.

Si la majorité du secteur continue à se positionner comme sous-traitant malgré les difficultés que cela engendre, certaines ETA s'en sont écartées depuis plusieurs années. La littérature disponible avant 2012 soulignait déjà que certaines entreprises possédaient leur production propre. Et, effectivement, les quelques ETA de notre échantillon avec ce type d'activité les ont mis en place il y a un bon nombre d'années. Dans notre échantillon, tout au moins, aucune ETA n'a développé de nouvelles activités pareilles sur ces dernières années. Il semble donc que **la tendance de s'écarter de leur position de sous-traitant est stable**, sans augmentation ou diminution majeure.

Nous notons également que les ETA qui ont développé des activités propres n'ont tout de même pas arrêté complètement leurs activités de sous-traitance. Les produits propres ne paraissent pas devenir la focalisation première de l'entreprise, mais sont plutôt un de leurs **moyens de diversifier leurs activités** autour d'un produit à haute valeur ajoutée. Par exemple, l'ETA de Monsieur Huyghe possède un secteur porteur de confection de matelas isolants mais continue également ses activités de conditionnement.

L'ETA de Monsieur Emmanuelidis garde elle aussi des tâches historiques mais a également d'autres activités qui s'écartent de son travail de sous-traitant. Monsieur Emmanuelidis nous explique que, dans son ETA, il a mis en place des **partenariats marchands avec d'autres entreprises**. « *Ce ne sont pas des projets qui sont aléatoirement donnés, c'est une convention de fond, qui fonctionne en permanence* ». Donc, au lieu de trouver des clients pour lesquels l'ETA peut réaliser quelques tâches, elle s'allie maintenant dès l'origine du projet avec d'autres entreprises. Monsieur Emmanuelidis nous donne un exemple : « *On a monté un projet avec un nouveau concepteur de lunettes de vue [...] (qui) à un moment donné, nous a contacté pour faire l'emballage de ses lunettes une fois qu'elles seraient produites. Et en visitant l'ETA, il s'est dit « mais au fond, moi je n'ai pas encore de site de production, est ce que vous seriez tentés de les produire ? ».* ».

2.5. Conclusion et piste de réponse

Notre deuxième piste de réponse est la suivante : **menant une course à la rentabilité, les ETA ont continué leur diversification et professionnalisation, mais ne se sont pas écartées de leur place de sous-traitant.**

Notre analyse nous a en effet permis de découvrir que les anciennes et plus récentes pressions sur les ressources des ETA intensifient leur nécessité d'être rentable et de dégager des marges. Pour ce faire, le secteur a continué et a approfondi ce qu'il avait commencé à entreprendre il y a dix ans : diversifier ses activités et ses clients, ainsi que se professionnaliser. La majorité des ETA ne semble cependant pas avoir remis en question sa place de sous-traitant alors qu'elle est consciente des difficultés que cette position entraîne.

Nous nous demandons si cela est causé par un manque de remise en question et de peur de s'écarter de leur travail et position historiques, ou si des freins techniques entravent cette adaptation, comme par exemple des problèmes de financement, de recherche et développement pour la conception de produits propres, etc. Il est possible également que le secteur ait déjà considéré d'effectuer cette adaptation mais qu'elle en a estimé plus d'inconvénients que d'avantages, ou un rapport coûts-bénéfices défavorable.

3. Évolution de la mission sociale et de la finalité des ETA wallonnes

La littérature soulignait déjà par le passé une tension manifeste entre mission sociale et moyens économiques, qui, pour certains, sont difficilement conciliables. De plus, depuis la transition d'ateliers protégés à entreprises de travail adapté, et pour répondre à une nécessité de rentabilité croissante, une certaine évolution des profils des travailleurs avait été remarquée dans les ETA. De manière similaire aux autres sections de notre analyse, nous ne possédions pas d'information sur l'évolution de ces points d'attention après 2012 et nous nous sommes donc demandés comment ils avaient évolué.

3.1. Évolution de la mission sociale des ETA wallonnes

Nous avons vu dans la partie théorique que la mission sociale des ETA est formellement résumée par : « l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap ». Plusieurs caractéristiques, informelles, composent également cette mission sociale. Premièrement, une ETA cherche du travail adapté à ses travailleurs, à l'inverse d'une entreprise classique. Ensuite, un encadrement complet et adéquat est mis en place pour les travailleurs handicapés. Troisièmement, une attention particulière est portée au bien-être des travailleurs et à l'adaptation de leur cadre de travail en fonction de leurs besoins. Enfin, les travailleurs non valides sont mis au centre de leur processus de réintégration. Nos interviews **ne nous permettent pas d'identifier un quelconque changement dans ces caractéristiques**. Elles ont toutes été citées lors de nos entretiens mais jamais dans des termes évolutifs.

Si les caractéristiques de la mission sociale ne semblent pas avoir été modifiées, une **évolution marquée de la tension entre les aspects économiques et sociaux** se fait cependant ressentir dans le secteur. Nos intervenants attestent effectivement d'une difficulté croissante de trouver un juste milieu entre les deux. Comme nous l'avons vu précédemment, les tensions grandissantes sur les ressources marchandes et non-marchandes des ETA ont entraîné de sérieuses adaptations dans leur travail. Globalement, c'est une recherche de rentabilité et de professionnalisation qui a dû être entreprise par les ETA afin de garantir leur pérennité. Malheureusement, comme nous allons le voir, cette pérennité économique semble se gagner au détriment de leur mission sociale.

Premièrement, pour Madame Prignon, la professionnalisation des directeurs et directrices des ETA (vue précédemment) a tendance à **déplacer la priorité de l'aspect social vers l'aspect économique**. Elle explique que les nouveaux dirigeants amènent certes la professionnalisation nécessaire aux ETA pour se pérenniser, mais elle doute que tous réussissent à garder la mission

sociale intacte. Nous nous rendons également compte que la majorité des personnes nouvelles au secteur que nous avons interrogées a substantiellement moins abordé, ou pas abordé du tout, l'évolution de la mission sociale et les difficultés de la faire cohabiter avec les aspects économiques, comparé aux personnes présentes dans le secteur depuis plus longtemps. Nous ne pouvons cependant pas tirer de conclusion sur les causes de cette différence : nous ne savons pas si c'est par primauté d'un autre aspect, par manque de recul sur les évolutions du secteur ou pour une toute autre raison.

Ensuite, nous avons expliqué précédemment que, dans leur lutte pour se positionner « comme toute autre entreprise » sur le marché, certaines ETA avaient fait le choix d'elles aussi avoir recours à l'automatisation pour une petite partie de leurs activités. Selon, Monsieur Genin, il y a deux manières de voir ceci. Premièrement, on peut estimer que **cela impacte négativement la mission sociale** puisque le but d'une ETA est de donner du travail à des personnes en situation de handicap. Or, l'automatisation fait travailler des machines plutôt que des personnes. De plus, les tâches automatisées sont généralement celles qui permettent de mettre au travail les personnes les plus touchées par un handicap et la disponibilité de ces tâches est déjà mise en péril par différentes tendances que nous avons déjà évoquées plusieurs fois. La deuxième manière de percevoir l'automatisation dans les ETA est, toujours selon Monsieur Genin, de se rendre compte que certes, certaines tâches non ergonomiques vont disparaître mais cela permet aussi de **se positionner sur des marchés et d'obtenir des clients** auxquels l'ETA n'aurait pas eu accès sans une certaine automatisation. Monsieur Genin ne spécifie cependant pas quels types de handicaps cela permet de mettre au travail et, en lien avec la théorie développée au début de ce mémoire, nous doutons que les travailleurs les moins aptes bénéficient de tels changements.

Le troisième et plus important impact de la tension entre économique et social semble être sur l'évolution des profils des travailleurs. La tendance selon laquelle les ETA se détournent petit à petit de leur public initial, c'est-à-dire principalement les personnes porteuses d'un handicap mental, semble en effet s'accroître. Par le passé, la transition d'ateliers protégés à entreprises de travail adapté, qui changea complètement la structure de financement des ETA¹⁸, avait déjà obligé le secteur à se rentabiliser. C'est à ce moment-là que l'évolution de handicaps mentaux à handicaps physiques avait eu lieu. Nos intervenants remarquent qu'aujourd'hui, ce sont **les pressions croissantes du marché** sur la rentabilité des ETA et la nécessité de

¹⁸ Pour rappel, les ateliers protégés étaient financés à hauteur de 70% par leur pouvoir subsidiant. Aujourd'hui, les subsides représentent environ 30% du financement des ETA.

professionnalisation qui poussent les ETA à **embaucher des personnes toujours plus aptes**. Madame Claes nous explique : « *C'est parfois difficile avec des travailleurs plus handicapés parce que du coup ils ne répondent plus aux normes de rentabilité, de rendement, etc.* ». Et Madame Prignon : « *Malheureusement, je ne sais plus engager les mêmes personnes, le même type de personnes que j'engageais il y a 20 ou 30 ans. Pour pouvoir pérenniser, il faut que j'engage des personnes un peu plus productives pour arriver [...] à une entreprise au seuil minimum de rentabilité* ».

Selon Monsieur Emmanuelidis et Madame Claes, les pressions du marché ne sont pas le seul élément influençant l'évolution du public des ETA. Un deuxième aspect qui entre en jeu est celui de **l'exclusion croissante se produisant dans le secteur classique**. Monsieur Emmanuelidis explique effectivement que « *le degré d'exclusion a évolué à la hausse. C'est-à-dire qu'on est plus facilement exclu aujourd'hui à cause d'un problème de santé ou de handicap qu'on ne l'était il y a 40 ou 50 ans* ». Il n'est alors pas surprenant selon lui que les profils des personnes cherchant un emploi en milieu adapté évoluent et que, en conséquence, le profil des travailleurs des ETA change lui aussi.

En résumé, les pressions croissantes du marché sur la rentabilité des ETA et l'exclusion grandissante pour cause de handicap ou de problème de santé dans le secteur classique constituent les deux raisons pour lesquelles les profils des travailleurs des ETA ont évolué. Il nous reste maintenant à préciser quels types de profil sont en conséquence présents aujourd'hui dans les ETA.

Monsieur Emmanuelidis, Monsieur Riguelle, Madame Claes et Madame Prignon constatent qu'il y a **davantage de personnes souffrant de maladies** dans les ETA. En effet, avec l'exclusion croissante dans le secteur classique que nous mentionnions précédemment, les maladies « handicapantes » semblent être de plus en plus des motifs d'exclusion. A titre d'exemple, utilisons celui de Monsieur Emmanuelidis qui explique qu'une personne, parfaitement qualifiée, mais devant s'absenter pendant une semaine toutes les quatre semaines car elle souffre d'une insuffisance rénale, aura aujourd'hui de grandes difficultés à trouver de l'emploi dans le milieu classique.

Les pressions sur les ressources des ETA ainsi que le degré d'exclusion croissant en milieu classique ont donc amené des profils de travailleurs plus rentables dans les ETA, dont par exemple des personnes souffrant de maladies. Les **handicaps physiques et mentaux n'ont cependant pas complètement disparu**. Leur présence a certes considérablement diminué mais

ces profils continuent tout de même de constituer une certaine part des travailleurs des ETA. Nos intervenants nous expliquent que c'est justement pour conserver ces profils que les ETA maintiennent coûte que coûte une partie de leurs activités simples et répétitives à faible valeur ajoutée.

Cette évolution du public des ETA questionne le secteur. Il se demande si la mission sociale des ETA, élément caractérisant leur raison d'être, est respectée. La réponse est nuancée. De manière générale, les intervenants estiment que oui, la mission sociale est remplie car, comme nous l'avons vu précédemment, les ETA continuent d'insérer professionnellement des personnes en situation de handicap, autrement exclues du marché. De plus, les différentes caractéristiques informelles de la mission sociale des ETA ne semblent pas non plus avoir évolué. Cependant, même si la mission sociale des ETA ne spécifie aucun objectif particulier en termes de profils, nos intervenants estiment quand même qu'**une partie de la mission sociale n'est plus respectée**.

Le problème n'est pas tant que les profils aient évolués. Comme l'expliquent Monsieur Emmanuelidis et Madame Claes, si les personnes souffrant de maladies et de handicaps caractériels se font effectivement écartées du milieu classique, qui peut prétendre qu'elles n'ont pas leur place en milieu adapté ? Ecarter ces personnes parce que leur handicap est « trop léger » leur semble immoral. De plus, comme nous le rappelle Monsieur Genin, c'est l'AVIQ qui émet les passeports de travail. Donc si certains profils de travailleurs se retrouvent dans les ETA c'est que l'AVIQ, l'organe subsidiant des ETA et le garant de la législation du secteur, a attesté qu'elles avaient leur place en milieu adapté.

Suivant les explications de Monsieur Riguelle, Madame Prignon et Monsieur Oleffe, le problème semble plutôt être que **les personnes plus lourdement handicapées se font écartées du secteur des ETA** : même si elles le souhaitent, elles y trouvent difficilement un emploi. Madame Prignon explique qu'on remarque bien ce phénomène lorsqu'on se penche sur les personnes handicapées sortant de l'enseignement spécialisé¹⁹. Ces personnes ne trouvent plus de travail dans les ETA comme auparavant, car elles n'ont plus les compétences nécessaires. C'est donc sur cet aspect-là que nos intervenants estiment que la mission sociale des ETA n'est pas entièrement respectée. Monsieur Oleffe qualifie même cela d'un « recul ».

¹⁹ L'enseignement spécialisé est un enseignement adapté aux besoins spécifiques d'élèves en difficulté. Il existe 8 types d'enseignement spécialisé en Belgique, s'adressant à des élèves souffrant de troubles d'apprentissage jusqu'à des retards mentaux (enseignement.be, n.d.)

Nous nous joignons à l'avis de nos intervenants car il nous semble caduque de prôner l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap tout en excluant une partie d'entre eux. Cela dit, nous voulons insister sur le fait que nous cherchons ici seulement à caractériser l'évolution de la mission sociale des ETA. Il ne s'agit en aucun cas de pointer du doigt et de tenir les ETA comme responsables de ces changements dans leur secteur, mais plutôt de découvrir comment elles ont adapté leur mission sociale suite aux nombreuses pressions sur leurs ressources marchandes et non-marchandes. Comme le résume Monsieur Riguelle : « *Je pense que les ETA n'ont pas eu le choix. Il ne faut pas leur filer tous les maux de la terre. Elles font ce qu'elles peuvent* ».

Quoi qu'il en soit, les ETA déplorent quant-à-elles un manque accru d'**investissement de leur pouvoir subsidiant**, l'AVIQ. Madame Claes, Madame Prignon et Madame Angelozzi estiment que, compte tenu des difficultés et des pressions sur les ressources marchandes des ETA, l'AVIQ devrait soutenir davantage l'emploi des personnes fortement touchées par un handicap si, toutefois, le pouvoir subsidiant estime toujours que la meilleure place pour ces personnes est le secteur des ETA. Madame Claes considère que « *si il y a une volonté politique de mettre, de laisser, au travail des personnes plus handicapées, ben nous j'ai envie de dire, avec plaisir ! Mais c'est vrai qu'il faut du coup des subsides qui aillent avec parce que nous on doit répondre à des normes économiques* ».

Nos intervenants nous expliquent que les ETA ont **plus de difficultés à s'adapter aux différentes pressions du marché** (et donc besoin d'aide externe) que des entreprises classiques pour deux raisons. Premièrement, selon Madame Angelozzi, la mission sociale des ETA veut que « *le licenciement soit vraiment l'ultime recours auquel les ETA font appel quand toutes les autres solutions n'ont pas pu être activées* ». Et ce, contrairement au secteur classique où, généralement, « *la première chose que l'on fait ce sont des licenciements* ». Deuxièmement, peu importe les pressions auxquelles sont soumises certaines activités, les directeurs et directrices d'ETA ne semblent pas vouloir les arrêter complètement car, pour eux, ce sont souvent les seules activités accessibles à leurs travailleurs les plus touchés. Nous comprenons donc qu'une grande importance est accordée au maintien de l'emploi et de certaines activités historiques dans le secteur des ETA. Pour ces dernières, ce sont leur devoir et leur mission et l'AVIQ se doit donc de les accompagner et de les aider si la réalité du marché ne leur permet pas de s'en sortir seules.

Monsieur Riguelle, inspecteur général de la branche handicap de l'AVIQ, amène cependant **une autre lecture de la situation**. Il explique que les ETA ne constituent qu'une des nombreuses solutions mises en place pour l'intégration et l'accueil des personnes handicapées. L'AVIQ semble donc raisonner en répartissant son budget (limité) en plusieurs subsides dans les différentes structures et en délimitant un certain cadre quant aux personnes qui peuvent intégrer le secteur des ETA, par le biais des passeports de travail. Cependant, Monsieur Riguelle explique que l'AVIQ n'a pas « d'objectif en soi » en ce qui concerne les profils qui doivent se retrouver dans les ETA. En d'autres mots, oui l'AVIQ pose un certain cadre pour assurer que ce sont des personnes bel et bien porteuses de handicaps qui intègrent les ETA, mais l'AVIQ les laisse engager qui elles souhaitent parmi ces personnes, sans contrôler ou même peut-être s'inquiéter d'une certaine parité.

Il semble qu'il y ait un certain décalage entre la réalité des ETA, la réalité de l'AVIQ et l'image que chacune se fait de la réalité de l'autre. Les ETA éprouvent des difficultés à maintenir au travail les personnes les moins rentables à cause des pressions du marché sur leur travail et elles ne se sentent donc pas assez soutenues dans leur mission sociale par leur pouvoir subsidiant. De son côté, l'AVIQ estime d'une part que les ETA possèdent toutes les aides nécessaires et, d'autre part, doit respecter ses limites budgétaires contraignantes.

Quoi qu'il en soit, les différentes tensions entre économique et social que nous avons relevées soulèvent plusieurs questions : si les ETA ne sont plus en mesure de mettre au travail tous types de handicap, que devient leur rôle dans la société ? Si il y a dilution de leur mission sociale de réinsertion professionnelle, ne risquent-elles pas de glisser vers le Ministère de l'économie et ainsi de se fondre dans le marché classique ? Si les personnes les plus touchées par un handicap ne trouvent plus leur place dans la nouvelle réalité des ETA, comment pouvons-nous continuer à les intégrer dans la société ?

3.2. Évolution de la finalité des ETA wallonnes

Rappelons-nous qu'un important marqueur d'identité des ETA est leur finalité non lucrative, contrairement à celle des entreprises classiques. C'est pour cette raison que les ETA sont constituées sous formes d'ASBL. La littérature de l'époque ne remettait à aucun moment cette finalité en cause et aucune évolution ne semblait se profiler dans le secteur. Aujourd'hui, cela a changé. Quelques-uns de nos intervenants nous ont fait part d'une problématique qui secoue en ce moment même le secteur : celui des aides d'état. Monsieur Emmanuelidis explique : « *Nous sommes dans un système de concurrence généralisée au niveau européen et donc on ne*

peut pas aider une entreprise comme on le veut. [...] Pour qu'une aide d'état soit autorisée, il faut respecter certains critères. Or, il se fait que certains critères européens sont dépassés par nos subventions. Donc on est susceptible d'être accusés de bénéficier d'aides illégales ».

Monsieur Riguelle donne lui aussi des détails quant à cette problématique et explique, qu'en résumé, l'Europe remet en cause l'appartenance des ETA au monde non-marchand puisqu'elles se comparent de plus en plus à des entreprises comme les autres sur le marché, mais également dans leur fonctionnement et au niveau de leur recherche de profit et de rentabilité. En conséquence, si les ETA sont semblables à des entreprises classiques, bénéficier de tous les subsides qui leur sont octroyés pour le moment revient à de la concurrence déloyale.

Nous n'avons pas obtenu plus d'informations sur le sujet, mais nous avons bien senti que nous touchions à une affaire sensible que le secteur ne souhaite pas ébruiter pour le moment. Madame Angelozzi et Monsieur Dieu y ont par exemple fait subtilement référence mais ont exprimé tous les deux leur désir de ne pas en parler. Monsieur Riguelle, quant à lui, a introduit la question en disant « *ils* (les autres personnes interviewées) *vous l'ont peut-être caché mais...* ». On sent donc bien que ce sujet reste pour le moment tabou et se discute à huis-clos.

Le secteur est en ce moment même en train de réfléchir à comment évoluer et changer la réglementation pour solutionner ce problème. Nous n'avons à ce stade aucune idée des modifications qui seront apportées à la finalité et aux ressources non-marchandes des ETA et quels impacts ces modifications auront sur le travail et la mission sociale des ETA dans le futur. Ce qui est certain, c'est que cette affaire ainsi que les pressions sur les ressources et la mission des ETA mettent tout le secteur en questionnement sur leur identité et sur leur avenir. Comme le résume Madame Angelozzi, le secteur est en « *réflexion sur l'ETA de demain, à quels besoins doit répondre l'ETA demain, à quels profils de handicap doit répondre l'ETA de demain. Est-ce que la réglementation doit évoluer aussi demain sur la notion d'inclusion, la notion de l'emploi en ETA ? [...] On s'est fixé un plan d'action pour réfléchir, au final, aux valeurs et aux missions des ETA* ».

3.3. Conclusion et piste de réponse

Nous avons vu que la mission sociale des ETA wallonnes n'a pas formellement changé ces dernières années et que les principales caractéristiques définies par la littérature semblent toujours bien être respectées. Cependant, la tension entre économique et social s'est intensifiée et remet aujourd'hui en question l'adéquation de la mission sociale des ETA avec les moyens dont elles disposent.

Par ailleurs, le récent problème des aides d'état questionne quant-à-lui la finalité des ETA. En conséquence, le secteur doit impérativement changer sa manière de fonctionner s'il ne veut pas être attaqué pour concurrence déloyale par l'Europe. Notre troisième et dernière piste de réponse est dès lors la suivante : **bien que la mission sociale et la finalité des ETA wallonnes n'aient pas été formellement modifiées ces dernières années, le secteur *doit* s'interroger sur le rôle et la place qu'il veut occuper à l'avenir.**

Le problème des aides d'état est vécu aujourd'hui comme une contrainte et un problème majeur. Cependant, le secteur des ETA ne pourrait-il pas plutôt envisager cela comme une opportunité ? L'opportunité de s'interroger sur les types de handicaps qu'il veut et est capable d'intégrer à l'avenir ? L'opportunité de retravailler avec l'AVIQ autour d'une vision et mission partagées ? Il nous semble également que c'est l'occasion pour le législateur de se demander si la place des personnes les plus lourdement touchées par un handicap se trouve toujours dans les ETA, comme c'était le cas à leur création. Depuis cette époque, notre société et notre économie ont toutes deux connues bien des évolutions et il serait normal qu'en conséquence le cadre législatif évolue lui aussi. Nous pensons que, peu importe si au terme de son questionnement le législateur juge la place des personnes les plus touchées en ETA ou hors ETA, cela aura dans tous les cas le mérite de clarifier la situation et de lever une certaine incertitude pour le secteur, à savoir si il évolue dans la direction souhaitée, ou non.

CONCLUSION

1. Limites de la recherche

Compte tenu du temps et des moyens dont nous disposions pour réaliser cette recherche, nous n'avons pas pu englober certains points de vue qui mériteraient tout de même d'être inclus. Premièrement, nous regrettons de ne pas avoir pu interroger un représentant syndical pour intégrer la vision des travailleurs des ETA sur les évolutions du secteur. Nous tenions à le faire mais notre limite de temps ainsi que la faible disponibilité de ces personnes ne nous ont malheureusement pas permis de développer cet aspect. Si nous menions une recherche plus large, nous aurions également voulu interroger des clients des ETA afin d'inclure leur perspective sur les évolutions du secteur et d'incorporer l'évolution des raisons pour lesquelles ils font appel aux ETA.

Une autre limite de notre étude est de s'être cantonné aux ETA wallonnes. C'était notre choix étant donné la taille de la recherche que nous devions réaliser mais, dans un autre contexte, nous pourrions élargir l'étude à l'ensemble de la Belgique et ainsi intégrer les évolutions des ETA bruxelloises et flamandes²⁰. Puisque les ETA sont des compétences régionales, les ETA des trois régions ne sont pas subsidiées et encadrées de la même manière et il serait extrêmement intéressant de se demander si elles ont évolué de façon similaire et si elles connaissent aujourd'hui les mêmes pressions sur leurs ressources, les mêmes adaptations et les mêmes questionnements à propos de leur mission sociale et de leur finalité.

2. Conclusion

Notre revue de littérature révèle que les ETA wallonnes étaient en difficulté sur leurs activités historiques au début du 21^e siècle. La délocalisation et l'automatisation des tâches simples et répétitives, la demande de professionnalisation croissante et la concurrence des prisons exerçaient toutes les trois une importante pression sur le secteur. En conséquence, les ETA ont dû adapter leur travail pour assurer leur pérennité. Se faisant, une certaine tension entre leurs aspects économiques et leur mission sociale est née. Les critères d'embauche des ETA sont devenus de plus en plus sélectifs et les profils mis au travail dans ces établissements ont évolué vers des personnes plus aptes.

²⁰ Appelées « maatwerkbedrijven » en Flandre.

Notre partie théorique révèle également l'absence de littérature détaillée et complète après la dernière analyse sociale des ETA, réalisée par l'AWIPH en 2012. Cette absence nous a grandement questionné et nous a permis de formuler notre question de recherche. Cette dernière est : « Comment ont évolué, depuis 2012, les pressions sur les ressources des ETA wallonnes et leurs répercussions sur leur travail et leur mission sociale ? ». En effet, la littérature disponible ne permettait pas de savoir ce qu'était devenu le secteur des ETA depuis les dernières études réalisées, ce qui, selon nous, était grandement nécessaire avant de pouvoir mener d'autres recherches sur leur avenir ou sur la dualité de leur identité, par exemple. Nous nous questionnions à la fois sur l'évolution des pressions sur les ressources marchandes et non-marchandes des ETA, mais aussi sur les répercussions de ces pressions sur le travail des ETA et, enfin, sur leur mission sociale et sur leur finalité.

Notre recherche et analyse se sont alors basées sur un échantillon de douze intervenants, la majorité étant des dirigeants d'ETA et le reste des personnes ayant une vue et expérience plus globales du secteur tout en représentant un point de vue spécifique : celui du pouvoir subsidiant, de la fédération patronale des ETA, des parents de personnes en situation de handicap, ainsi que celui d'une réviseuse d'entreprise, et du président de l'UNIPSO.

Nous avons ainsi pu développer trois pistes de réponse qui pourront être examinées plus en profondeur dans des recherches ultérieures. Premièrement, notre recherche laisse penser que les différentes pressions impactant les ressources marchandes et non-marchandes des ETA wallonnes se sont intensifiées ces dernières années. En effet, non seulement celles relevées dans la littérature il y a une dizaine d'années sont toujours présentes aujourd'hui, mais, en plus, de nouvelles sont apparues depuis comme le problème des quotas. Cependant, bien que conscientes de ces différentes menaces, les ETA ne paraissent pas toutes en souffrir de la même manière. Deuxièmement, voyant leurs ressources progressivement mises à mal, les ETA ont continué l'adaptation de leur travail en intensifiant leur recherche de professionnalisation, de diversification et de rentabilité. Elles n'ont toutefois globalement pas remis en question leur place de sous-traitant qui continue d'être contraignante. Troisièmement, nous avançons que leur recherche de rentabilité croissante est venue se heurter à leur mission sociale et à leur finalité. Ces deux composantes de leurs marqueurs d'identité ne semblent en effet pas avoir changé ces dernières années, mais ont été mis sous forte tension. En conséquence, le secteur est contraint aujourd'hui de se questionner sur son avenir au travers de son cadre juridique, de sa finalité et de sa mission.

Au terme de cette recherche, nous pouvons dès lors nous demander quelle sera la réalité des ETA wallonnes de demain. Leur mission restera-t-elle inchangée ? Quels types de handicap accueilleront-elles ? Qu'advient-il des personnes les plus fortement touchées par un handicap si elles ne trouvent pas leur place dans le secteur ? Et, par ailleurs, est-ce que le travail est toujours à l'heure d'aujourd'hui le moyen d'intégration le plus adapté à leurs besoins et capacités ?

3. Recommandations

Comme nous l'avons vu, les pressions sur les ressources des ETA continuent de s'intensifier et nous n'avons pas, à ce stade, de raison de penser que cela changera dans les années à venir. En conséquence, même si les ETA semblent pour le moment s'en sortir, nous pouvons nous demander si seules la professionnalisation et la diversification de leurs activités seront à l'avenir suffisantes pour garantir leur pérennité. Par ailleurs, nous avons également vu que, poussées par la tension croissante entre économique et social, ainsi que par la menace de l'Europe sur la question des aides d'état, les ETA vont devoir se questionner sur leur identité et sur leur place dans la société. Nous formulons dès lors plusieurs recommandations, concernant différents aspects du secteur.

Premièrement, d'un point de vue politique, il nous semble primordial que le législateur se questionne sur l'insertion des personnes handicapées. Estime-t-il toujours, comme à la création des ateliers protégés dans les années 60, que le travail est le meilleur moyen d'insertion pour les personnes les plus touchées par un handicap ? Si non, que leur offrir ? Si oui, compte tenu des évolutions de notre économie, comment mettre ce travail en place ? Est-ce que les ETA continuent d'être le meilleur véhicule ou faudrait-il en créer d'autres ? Et, en ce qui concerne le « nouveau » public, plus apte, des ETA, sa place est-il réellement dans ces structures ou faudrait-il inciter (ou contraindre) le secteur classique à leur faire une place dans ses rangs ? Nous estimons que toutes ces questions se doivent d'être posées et étudiées en profondeur car, nous l'avons vu, les réalités économiques et la population exclue du secteur classique évoluent et ne sont plus comparables à ce qu'a pu observer le législateur de l'époque, lorsqu'il a pris la décision de créer les ETA. Selon nous, revoir et clarifier les responsabilités des ETA et leur but en fonction de leurs capacités actuelles leur permettrait d'une part de se recentrer sur l'essentiel, et, d'autre part, de se déculpabiliser de ce dont elles ne sont pas responsables.

Une fois que le législateur aura clarifié ce qui est attendu des ETA d'aujourd'hui, nous estimons qu'il sera également important d'apaiser la relation entre l'AVIQ et les ETA. Au vu des informations récoltées et développées dans notre analyse, il nous semble qu'une meilleure communication et collaboration seraient bénéfiques pour les deux parties. A nos yeux, ce n'est que de cette façon que le secteur arrivera à allouer de la manière la plus optimale possible les ressources financières, limitées, que la Région wallonne peut dédier aux ETA.

Ensuite, nous proposons plusieurs recommandations aux ETA. Tout au long de notre analyse, nous avons relevé diverses opportunités qui, selon nous, mériteraient d'être approfondies. Tout d'abord, les ETA pourraient miser davantage sur le non-délocalisable afin de faire face à la grande pression de délocalisation que le secteur connaît aujourd'hui. L'idée est alors de construire une réflexion sur les activités, comme l'horticulture et la blanchisserie que les ETA pratiquent déjà, qui perdent leur sens et attrait économique si elles sont délocalisées.

Un secteur qui intégrerait cette non-délocalisation et qui, en prime, valoriserait la valeur ajoutée produite par les travailleurs ainsi que la proximité des ETA avec les PME, nous semble être celui de l'économie circulaire. Cela aurait par ailleurs beaucoup de sens puisque les enjeux environnementaux et sociaux vont souvent de pair. Quelques ETA ont déjà commencé à réfléchir à cette perspective d'avenir et nous pensons que cette réflexion gagnerait à s'étendre à tout le secteur.

Ensuite, comme nous l'avons souligné dans notre analyse, la majorité des ETA ne possède pas de produit propre et nous pensons que, là aussi, une réflexion doit être menée. Le développement d'un produit propre ou d'une plus grande logique de création de partenariats permettrait non seulement aux ETA de bénéficier d'une activité à haute valeur ajoutée supplémentaire, mais également de garantir du travail plus stable à leurs ouvriers, en se détachant de leur position de sous-traitant de « bout de chaîne » et en étant plus indépendant.

Un dernier conseil aux ETA est d'adopter, tant que faire se peut, une démarche proactive et « positive » face aux changements de leur environnement, plutôt que de les considérer comme des éléments incontrôlables qu'elles sont contraintes de subir. En effet, nous estimons que des opportunités peuvent être tirées de changements qui sont de prime à bord considérés comme des menaces. Nous pensons par exemple à l'ETA de Monsieur Dieu qui a su tirer profit de la crise liée au covid-19 en produisant du gel hydroalcoolique et des équipements de protection. Nous pensons également aux partenariats et à l'entraide entre ETA qui peuvent, ainsi, prétendre à des clients et des commandes de tailles plus conséquentes, faire face au problème des quotas,

aux difficultés financières d'investir seules, etc. Parmi les possibilités d'adaptation des ETA, les contrats d'entreprise représentent selon nous un atout majeur. Par exemple, nous mentionnions dans notre analyse que le secteur connaissait une nouvelle concurrence provenant des centres de logistique. Au lieu de considérer cette concurrence comme une menace, une solution envisageable serait d'établir des partenariats avec ces centres et d'y envoyer des travailleurs sous contrats d'entreprise.

Les dernières recommandations que nous voulons formuler relèvent de la gouvernance du secteur. Les ETA sont selon nous un outil extrêmement bénéfique dès lors qu'elles sont considérées et appréhendées dans l'ensemble de leur environnement. Elles n'ont de sens que si premièrement on les considère comme un des nombreux éléments favorisant l'intégration des personnes porteuses de handicap, et si, deuxièmement, on leur permet d'évoluer en fonction des besoins de la population et des moyens dont elles disposent. Nous estimons donc que de plus amples recherches, cette fois sur les menaces à venir, ainsi que sur les possibilités d'adaptation des ETA et sur l'évolution nécessaire de l'intégration des personnes en situation de handicap, seraient hautement bénéfiques à l'ensemble du secteur, et, dès lors, à l'ensemble de la société. Nous espérons que, contrairement à ce que nous avons observé ces dernières années et qui nous a conduit à réaliser cette recherche, une certaine volonté ainsi qu'un plus grand intérêt politique, académique et scientifique permettront, d'une part, de créer des comptes rendus complets des évolutions socio-économiques des ETA au travers d'outils de reporting sur leur travail et leur marqueurs d'identité et, d'autre part, de dégager des opportunités pour leur développement.

BIBLIOGRAPHIE

AVIQ. (n.d.). *Entreprises de travail adapté*. En ligne
https://www.aviq.be/handicap/pdf/documentation/publications/informations_particulieres/entreprises_travail_adapte.pdf.

AVIQ. (n.d.). *Information aux employeurs*. En ligne
https://www.aviq.be/handicap/vosbesoins/se_former_travailler/employeurs/index.html le 15 mai 2020.

AVIQ. (n.d.). *Mission-Vision*. En ligne <https://www.aviq.be/mission.html> le 15 mai 2020.

AVIQ. (n.d.). *Services d'accueil pour adultes*. En ligne
https://www.aviq.be/handicap/vosbesoins/etre_accueilli/accueil-adultes.html.

AWIPH. (2009). *Les entreprises de travail adapté en région wallonne*. En ligne
https://www.participate-autisme.be/documents/entreprises_travail_adapte_20104.pdf.

AWIPH. (2012). *Analyse sociale des entreprises de travail adapté, exercices 2011 et 2012*. En ligne
https://www.aviq.be/handicap/pdf/documentation/publications/informations_particulieres/analyse_sociale_des_entreprises_travail_adapte_exercice_2011--12.pdf.

Baret, C. (2012). Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) parviennent-ils à concilier objectifs économiques et missions médico-sociales ? Une proposition de matrice stratégique. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2(2), 66-82. doi:10.3917/rimhe.002.0066.

Belgium.be. (2020). *La sixième réforme de l'Etat*. En ligne
https://www.belgium.be/fr/la_belgique/connaitre_le_pays/histoire/la_belgique_a_partir_de_1830/constitution_de_l_etat_federal/sixieme_reforme_etat.

Cellmade. (n.d.). *Cellmade*. En ligne <http://cellmade.be/fr/cellmade/> le 9 juin 2020.

Code réglementaire wallon de l'action sociale et de la santé (CRWASS) datant du 4 juillet 2013. En ligne
<https://wallex.wallonie.be/contents/acts/19/19614/1.html?doc=26539&rev=30549-21011>.

Conter, B. (2011). La flexicurité en chiffres et en débat. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2106-2107(21), 1-63. doi:10.3917/cris.2106.0005.

De Backer, B. (2006). *Des ateliers de moins en moins protégés?*. En ligne
<https://www.revuenouvelle.be/Des-ateliers-de-moins-en-moins-proteges>.

Dumonceau, L. (2013). *Une fusion pour maintenir l'emploi*. En ligne
<https://www.dhnet.be/regions/brabant/une-fusion-pour-maintenir-l-emploi-51cbb409357032c1416a7ef9> le 23 mai 2020.

Ebersold, S. (2002). Le champ du handicap, ses enjeux et ses mutations: du désavantage à la participation sociale. *Analise psicologica*, 20(3), 281-290.

EconomieSociale.be. (2020). *L'économie sociale, au juste, c'est quoi ?*. En ligne <https://economiesociale.be/decouvrir/definition> le 14 mai 2020.

Emmanuelidis, S. (2004). Objectifs sociaux et impératifs de rentabilité économique dans les entreprises de travail adapté. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 43(3), 87-95. doi:10.3917/rpve.433.0087.

Emmanuelidis, S., & Angelozzi, S. (2010). *Collaborations et formes de travail dans le secteur des ETA*. En ligne <https://eweta.pragmacom.eu/wp-content/uploads/2018/05/collaborationseta112010.pdf>.

Enseignement.be. (n.d.). *Types et formes de l'enseignement spécialisé*. En ligne <http://www.enseignement.be/index.php?page=25191&navi=404>

Eweta. (2018). *La fédération*. En ligne <https://eweta.be/leweta/> le 11 janvier 2020.

Eweta. (2018). *Législation pour les ETA*. En ligne <https://eweta.be/legislation-pour-les-eta/> le 11 janvier 2020.

Febrap. (n.d.). *Quel horizon pour les travailleurs dits « faible » en ETA ? Un défi social et managérial*. En ligne https://www.febrap.be/uploads/images/Outiltèque/Rapport%20travail%20faibles_pour%20diffusion.pdf.

Fondation Roi Baudoin. (2010). *Quel avenir pour les travailleurs âgés dans les Entreprises de Travail Adapté ? Des projets pour accompagner la fin de carrière des travailleurs handicapés*. En ligne https://www.aviq.be/handicap/pdf/documentation/publications/informations_particulieres/Vie_illissement_personnes_ETA-ACCOK.pdf.

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2018). *Méthodologie de la recherche: réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* (3^e éd.). Montreuil : Pearson France.

Guilbaud, F. (2018). Travailler quand on est détenu : un support pour mieux vivre la détention ?. *Rhizome*, 67(1), 62-67. doi:10.3917/rhiz.067.0062.

Huens, V. (2013). *Quel avenir pour les entreprises de travail adaptés ?*. En ligne http://www.saw-b.be/spip/IMG/pdf/a1306_eta_quel_avenir.pdf.

Huens, V. (2014). *Le travail en prison : réinsertion ou exploitation ?*. En ligne http://www.saw-b.be/spip/IMG/pdf/a1408_travail_en_prison.pdf.

Jacquemin, A. (2017-2018). *Penser sa problématique et son type de recherche* [PowerPoint Slides]. Retrieved from Université Catholique de Louvain https://moodleucl.uclouvain.be/pluginfile.php/1784532/mod_resource/content/8/Penser%20sa%20problématique%20et%20son%20type%20de%20recherche.pdf.

Larousse. (n.d.). *Automatisation*. En ligne <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/automatisation/6753?q=automatisation#6725> le 5 juin 2020.

Larousse. (n.d.). *Conditionnement*. En ligne <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/conditionnement/18020?q=conditionnement#17894> le 15 mai 2020.

Lejeune, C. (2014). *Manuel d'analyse qualitative, Analyser sans compter si classer* (1^è éd.). Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur.

Loi du 16 avril 1963 relative au reclassement social des handicapés. En ligne <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1046&context=gladnetcollect>.

Loi introduisant le Code des sociétés et des associations et portant des dispositions diverses du 23 mars 2019. *Moniteur belge*, 4 avril 2019, p. 53.

Lyonnet, B. (2015). *Lean Management*. Paris: Dunod. doi:10.3917/dunod.lyonn.2015.01.

Morin, B. (2006). L'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap: Réflexion à partir d'une pratique en entreprise. *Reliance*, 19(1), 62-66. doi:10.3917/reli.019.66.

Niset, G. (2004). Reflets et perspectives des entreprises de travail adapté. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 43(3), 97-103. doi:10.3917/rpve.433.0097.

Nyssens, M., & Grégoire, O. (2002). *Les entreprises sociales d'insertion par l'économie en Belgique*. Working Papers Series.

OCDE. (2007). Comment les délocalisations affectent l'emploi. Dans : Les délocalisations et l'emploi : Tendances et impacts. Edition OCDE.

OECD. (2018). *Job Creation and Local Economic Development 2018: Preparing for the Future of Work*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264305342-en>.

OMS. (2020). *Handicap et santé*. En ligne <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/disability-and-health>.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin. doi:10.3917/arco.paill.2016.01.

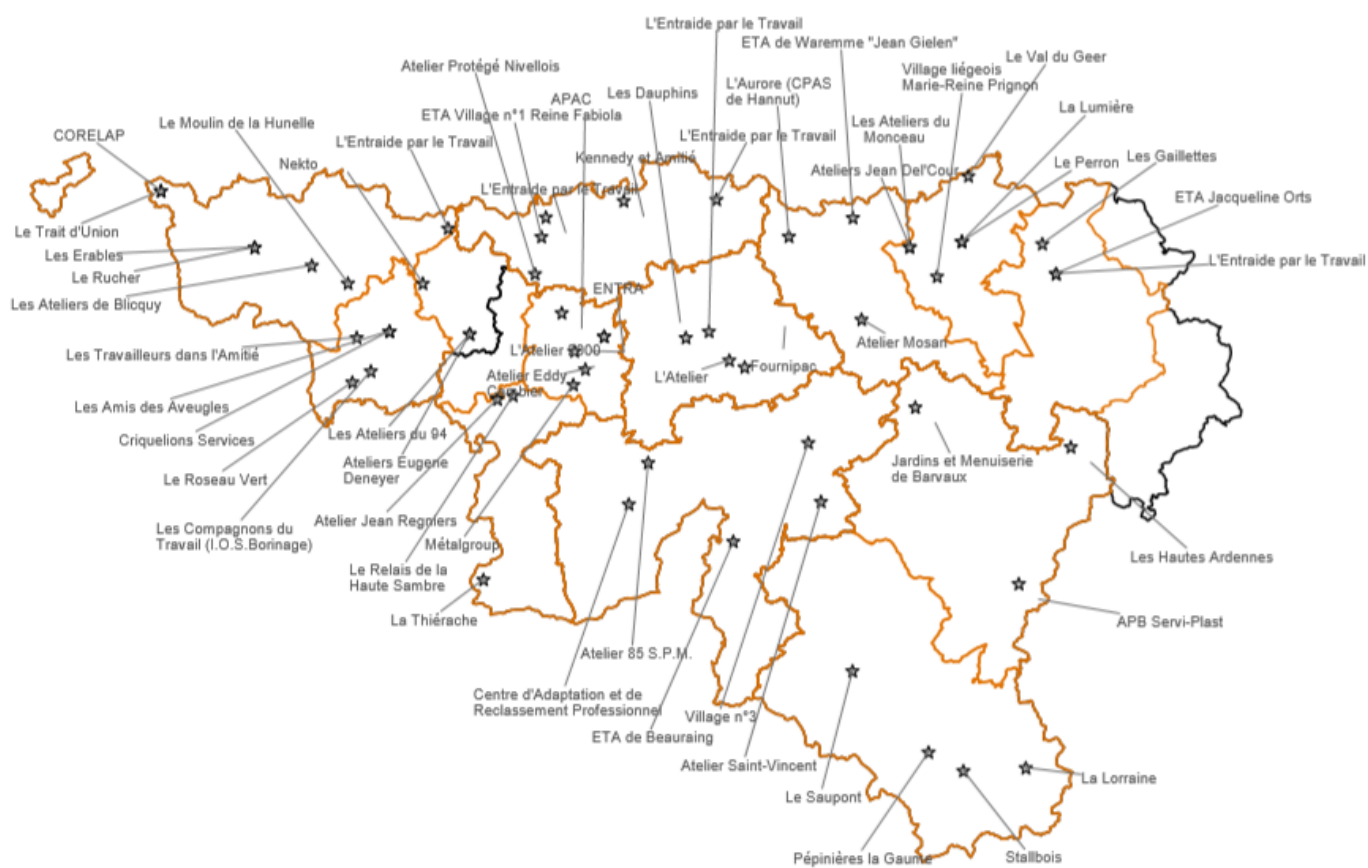
Service public fédéral. (n.d.). *Chômage temporaire pour raisons économiques*. En ligne https://emploi.belgique.be/fr/themes/chomage-et-retour-au-travail/chomage-temporaire-pour-raisons-economiques#toc_heading_6.

Service public fédéral. (n.d.). *Conventions collectives de travail (CCT)*. En ligne <https://emploi.belgique.be/fr/themes/commissions-paritaires-et-conventions-collectives-de-travail-cct/conventions-collectives-de>.

- Statbel. (2012). *Enquête sur les forces de travail*. En ligne <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage>.
- Statbel. (2018). *23% des personnes avec un handicap ont un emploi*. En ligne <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/23-des-personnes-avec-un-handicap-ont-un-emploi>.
- Toche, L. (2017). L'impact des délocalisations : l'exemple de l'Etablissement et Service d'Aide par le travail (ESAT) de l'association Marie PIRE. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 26(2), 86-97. doi:10.3917/rimhe.026.0086.
- UNIPSO. (2007). *Définition*. En ligne <http://unipso.be/spip.php?rubrique118>.
- Universalis. (2020). *Handicap*. En ligne <https://www.universalis.fr/dictionnaire/handicap/>.
- Volontaires pour les personnes avec autisme. (n.d.). *Qu'entend-on par handicap social ?* En ligne www.autisme.fr/qu-entend-on-par-handicap-social.html#:~:text=Qu'entend-.
- Wikiwiph. (2015). *Demander une aide à l'AViQ-branche Handicap : pourquoi et comment ?* En ligne <https://wikiwiph.aviq.be/Pages/Demander-une-aide-à-l'AViQ-branche-Handicap-pourquoi-et-comment.aspx>.
- Zribi, G. (2012). *L'avenir du travail protégé: Les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées*. Rennes, France: Presses de l'EHESP. doi:10.3917/ehesp.zribi.2012.01.
- Zribi, G. (2015). Le travail des personnes handicapées dans notre société: Problématiques actuelles. *VST - Vie sociale et traitements*, 128(4), 23-28. doi:10.3917/vst.128.0023.

ANNEXES

1. Annexe 1 : Cartographie des ETA en 2010 (AWIPH, 2010)



2. Annexe 2 : Tableau détaillé de la répartition des travailleurs par pourcentage de perte de rendement (AWIPH, 2012)

Pourcentage de perte de rendement	Nombre	Répartition en % pour ce système	Répartition en % du total des PH
35%	100,26	1,91%	1,40%
40%	335,16	6,39%	4,68%
45%	428,74	8,17%	5,99%
50%	592,97	11,30%	8,29%
55%	675,09	12,87%	9,44%
60%	689,41	13,14%	9,64%
65%	723,79	13,79%	10,12%
70%	436,37	8,32%	6,10%
75%	561,46	10,70%	7,85%
80%	187,15	3,57%	2,62%
85%	200,52	3,82%	2,80%
90%	54,43	1,04%	0,76%
95%	10,50	0,20%	0,15%
100%	9,55	0,18%	0,13%
Pas encore fixé	78,30	1,49%	1,09%
Sans	163,23	3,11%	2,28%
Total	5.247	100%	73,33%

3. Annexe 3 : Les ETA wallonnes et leurs principales caractéristiques (AVIQ, n.d.).

Nom	Localisation	Nombre de travailleurs	Activités
Corelap	Hainaut	140	- Conditionnement - Manutention - Mailing - Imprimerie - Recyclage textile - Contrat d'entreprise
Trait d'union	Hainaut	300	- Emballage - Alimentaire - Horticulture - Imprimerie - Papier - Bois - Contrats d'entreprise
Nekto	Hainaut	290	- Travail du bois - Peinture - Conditionnement - Entretien des espaces verts - Titres-services - Contrats en entreprise - Call center
Les Ateliers de Blicquy	Hainaut	180	- Conditionnement industriel - Conditionnement métallique - Contrats d'entreprise - Car Wash mobile
Alteria	Hainaut	135	- Bâtiment - Espaces verts - Titres-services - Sous-traitance - Relooking mobilier - Confection et retouches - Reliure
Les Ateliers du 94	Hainaut	/	- Location de costumes - Textiles - Conditionnement
Les Ateliers de Mons	Hainaut	70	- Artisanat - Bois - Horticulture - Papier - Titres-services - Administratif
Atelier Cambier	Hainaut	200	- Expéditions postales - Conditionnement - Post-impression - Impression de cartes en PVC personnalisées

			- Contrats d'entreprise - E-commerce et E-logistique
Relais de la Haute Sambre	Hainaut	/	- Horeca - Horticulture - Peinture et aérogommage
Les érables	Hainaut	50	- Confection - Conditionnement - Emballage - Contrats d'entreprise
Atelier Jean Regniers	Hainaut	319	- Bois - Papeterie - Couture - Conception de détergents et javel - Conditionnement - Contrats d'entreprise
ETA Enghien	Hainaut	120	- Conditionnement manuel et machine - Conditionnement en salle propre certifiée BIO - Electricité - Cannage - Contrat d'entreprise
Métalgroup	Hainaut	170	- Menuiserie - Tôlerie - Imprimerie - Conditionnement non-alimentaire - Ferronnerie - Plexipack - Contrat d'entreprise - Certification ISO
Ateliers de Tertre	Hainaut	200	- Lavoir - Repassage titres-services - Paletterie - Conditionnement - Salle blanche - Métal - Ferronnerie - Peinture - Contrat d'entreprise
ENTRA	Hainaut	920	- Electricité - Peinture - Sous-traitance industrielle - Contrats d'entreprise - Back-office - Call-center - Blanchisserie industrielle - Repassage en titres services
Le Roseau Vert	Hainaut	/	- Blanchisserie - Nettoyage à sec - Couture

			- Contrats d'entreprise
Ets Deneyer	Hainaut	100	- Montages divers - Conditionnement - Contrat d'entreprise - Horticulture - Nettoyage - Aide aux personnes
APAC	Hainaut	90	- Textile - Papier - Conditionnement - Contrat d'entreprise
Le Moulin de la Hunelle	Hainaut	100	- Abattoir - Restaurant & Traiteur - Horticulture - Blanchisserie - Atelier de confection & broderie - Menuiserie & garnissage - Peinture
L'Atelier 300	Hainaut	110	- Conditionnement - Personnalisation - Façonnage papier - Mailing
La Thiérache	Hainaut	/	- Paletterie - Scierie - Conditionnement - Horticulture - Cuisine collective & Traiteur
Criquelions services	Hainaut	/	- Horticulture - Batiment - Titres services - Contrats d'entreprise
Le Rucher	Hainaut	300	- Alimentaire - Paramédical - Conditionnement à la demande - Outsourcing - Bâtiment
Le Perron	Liège	90	- Conditionnement - Mailing - Présentoirs - Mécanique - Electrique - Tampographie - Contrat d'entreprise
Ateliers Jean Del'Cour	Liège	400	- Emballage et conditionnement - Environnement - Connectique – Câblage - Mécanique - Contrats d'entreprise

La Lumière	Liège	62	- Mailing - Informatique - Packing - Reliure - Destruction - Chaiserie
Les Ateliers d'Ensival	Liège	90	- Travaux divers & mécaniques - Bâtiment - Horticulture - Electronique - Département literie - Menuiserie
Le Val du Geer	Liège	240	- Bois - Métal - Confection textile - Ameublement - Conditionnement - Marquage et lettrage - Logistique - Peinture et rénovation - Recyclage
Jean Gielen	Liège	120	- Conditionnement alimentaire, - Electricité - Conditionnement - Certifications AFSCA, BIO, etc.
L'Atelier les Gaillettes	Liège	190	- Paletterie - Bois - Métal - Construction - Assemblage - Conditionnement
L'Aurore	Liège	30	- Bois - Horticulture - Nettoyage - Maraichage
Ateliers du Monceau	Liège	130	- Paletterie - Sciage, Rabottage, Usinage - Emballage bois
Village liégeois Marie-Reine Prignon	Liège	30	- Horticulture - Conditionnement - Mailing - Menuiserie
L'Atelier	Namur	300	- Conditionnement - Electromécanique - Horticulture - Entretien et nettoyage
L'Entraide par le travail	Namur	230	- Bâtiment

			- Mécano-soudure - Montage - Menuiserie - Electronique et connectique - Conditionnement alimentaire et non alimentaire - Contrats d'entreprise
V3 Manupal	Namur	120	- Paletterie - Maçonnerie - Ferronnerie - Horticulture - Menuiserie
Atelier 85	Namur	200	- Conditionnement - Horticulture - Blanchisserie - Ferrinnerie
Centre d'adaptation et de reclassement professionnel (CARP)	Namur	130	- Imprimerie - Fabrications métalliques et électriques - Horticulture - Nettoyage - Restauration - Conditionnement - Contrats d'entreprise
ETA 123 Atelier protégé de Beauraing	Namur	200	- Conditionnements divers - Bois - Horticulture - Blanchisserie - Encartage, Mailing, Reliure
Les Dauphins	Namur	/	- Paletterie, Caisserie - Menuiserie - Nettoyage - Horticulture - Abris de jardins - Conditionnement - Emballage sous plastique - Peinture - Mailing
Fournipac	Namur	/	- Alimentaire
Ateliers Saint Vincent	Namur	/	- Blanchisserie - Couture
Village n°1 Entreprises	Brabant Wallon	350	- Emballage - Assemblage - Scanning - Encodage - Call center - Horticulture

			- Rénovation - Nettoyage - Titres-services
Axedis	Brabant Wallon	150	- Conditionnement - Assemblages mécaniques et électriques - Contrats d'entreprise - Nettoyage - Bâtiment - Imprimerie - Picking - Mailing - Alimentaire - Sous-traitance industrielle
A.P.N.	Brabant Wallon	45	- Conditionnement - Imprimerie - Caisserie - Montage de pneus - Bois de chauffage
Les Hautes Ardennes	Luxembourg	/	- Boissellerie - Mobilier extérieur - Contrats d'entreprise - Conditionnement
Stallbois	Luxembourg	120	- Boissellerie - Conditionnement - Contrat d'entreprise - Construction en bois
Les Ateliers du Saupont	Luxembourg	200	- Conditionnement - Remplissage - Boutique - Atelier du linge - Restaurant - Nettoyage - Menuiserie
Belair	Luxembourg	/	- Horticulture - Nettoyage - Conditionnement - Travaux en régie
La lorraine	Luxembourg	/	- Peinture - Nettoyage - Mitrex - Horticulture
Serviplast	Luxembourg	250	- Industrie - Construction - Services
Pépinière La Gaume	Luxembourg	100	- Jardinerie - Horticulture - Ecoconstruction

4. Annexe 4 : Guide d'entretien

Introduction

Bonjour Monsieur/Madame X, je tiens tout d'abord à vous remercier d'avoir accepté cet entretien qui m'aidera grandement dans la réalisation de mon mémoire de fin d'étude. Si vous le permettez je vais enregistrer notre échange afin de pouvoir le retranscrire et l'analyser par la suite.

J'ai préparé une liste de questions assez larges à vous poser. J'insiste sur le fait qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses à ces questions. Ce qui m'importe est d'en apprendre un maximum sur votre expérience et celle de votre ETA donc tout ce que vous direz me sera utile.

Aussi, sachez que vos propos ne seront utilisés que dans le cadre de cette étude et vous pouvez bien entendu me demander de rester anonyme si vous le souhaitez. Avant de commencer, avez-vous des questions ?

Je me présente : je m'appelle Alizée Detienne, j'ai 24 ans et je suis en dernière année de master en ingénieur de gestion à l'UCLouvain. Je réalise dans le cadre de mes études un mémoire sur les ETA wallonnes et plus particulièrement sur leur évolution en termes d'activités économiques et de mission sociale.

- A votre tour, pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?

Phrases de relance :

- *Quel est votre parcours académique et professionnel ?*
- *Où travaillez-vous en ce moment et à quelle position ? Depuis quand ?*

Présentation de l'ETA

[Si directeur/directrice d'ETA]

- Pourriez-vous me décrire l'ETA que vous dirigez ?

Phrases de relance :

- *Quelle est l'histoire de votre ETA ? Quand a-t-elle été créée ?*
- *Où se situe-t-elle ?*
- *Quelle est sa taille ?*
- *Quels sont les activités que vous proposez ?*

- Quelles activités sont les plus importantes en termes d'abord de chiffre d'affaire et puis en termes d'occupation des travailleurs ?

[Si membre de l'AVIQ/de l'Eweta]

- Pouvez-vous me parler de l'Eweta/AVIQ et de son rôle ?

Phrases de relance :

- *Comment a-t-elle été créée ?*
- *Comment supporte-t-elle les ETA ?*

Changements économiques

- Avez-vous perçu certains changements dans l'environnement économique de votre ETA/ des ETA au cours de ces dernières années ? Lesquels ?
- Avez-vous remarqué une évolution dans le type de travail que l'on demande sur le marché ?

Phrases de relance :

- *Il y a-t-il eu un changement en terme de difficulté des tâches à accomplir ?*
- *Les tâches simples et répétitives sont-elles à vos yeux toujours aussi présentes sur le marché ?*
- Quelles sont selon vous les causes de cette évolution ?

Phrases de relance :

- *Sentez-vous une évolution dans le professionnalisme demandé par les clients ?*
- *Quel rôle jouent l'automatisation et la délocalisation des tâches simples et répétitives dans cette évolution ?*
- *Et la concurrence provenant du travail pénitentiaire ?*

Impacts sur les activités de l'ETA

- Quel(s) impact(s) ces changements ont-ils eu sur les activités de votre ETA/des ETA ?
- Suite à ces changements, comment votre ETA/les ETA ont-elles adapté leurs activités aux nouvelles réalités de leur environnement économique ?

Phrases de relance :

- *Comment votre ETA a-t-elle adapté ses activités aux nouvelles réalités de son environnement économique ?*
- *Quelles activités avez-vous été contraints d'arrêter ou de mettre en place ?*
- *Dans la littérature, on parle de la mise en place des contrats de travail, de l'adoption de plusieurs normes comme les normes ISO, de la diversification des activités, du recours croissant au chômage économique, etc. Est-ce que ce sont des adaptations que vous avez implémenté au sein de votre ETA ?*
- *Remarquez-vous d'autres adaptations ?*
- *Vous m'avez dit tout à l'heure que les activités les plus importantes en termes de revenu étaient Et que en termes d'occupation des travailleurs Cela a-t-il toujours été le cas ou avez-vous constaté des changements ces dernières années ?*
- Estimez-vous que ces adaptations ont été dans le passé et sont aujourd'hui suffisantes ?
- Relevez-vous des freins qui empêchent de s'adapter ?

Impacts sur la situation économique et financière des ETA

- Quel(s) impact(s) les changements décrits précédemment ont-ils eu sur la situation économique et financière de votre ETA/des ETA ?

Phrase de relance :

- *Comment se porte la situation économique et financière de votre ETA/des ETA aujourd'hui ?*
- D'autres éléments ont-ils eu des impacts sur la santé financière de votre ETA/des ETA? Si oui, lesquels ?
- Quels sont à vos yeux les caractéristiques et les facteurs de réussite des ETA ?

Impacts sur la mission sociale de l'ETA

- Pouvez-vous me parler des travailleurs de votre ETA/des ETA ?

Phrases de relance :

- *Quelle est la proportion des travailleurs porteurs d'handicap/non porteurs d'handicap ?*
- *Quels types d'handicaps sont présents au sein de votre ETA/des ETA et en quelle proportion ?*

- Dans quelle mesure trouvez-vous qu'il est facile ou difficile de trouver des activités à la fois rentables et accessibles aux personnes les plus touchées ? Pourquoi ?
- Quelles évolutions en termes de profil et de capacités remarquez-vous au sein de votre ETA/des ETA ?
- A quoi ces évolutions sont-elles dues ?
- Estimez-vous qu'aujourd'hui il y a une place pour tout type de handicap dans les ETA ?

[Si membre de l'AVIQ ou de l'Eweta]

- Ces évolutions sont-elles homogènes pour toutes les ETA ou existe-t-il des différences dans le secteur ?

Futur

J'aimerais maintenant que nous nous tournions vers le futur.

- Quels sont pour vous les challenges auxquels va/vont faire face votre ETA/les ETA dans les années à venir ?
- Et les opportunités ?

Conclusion

Nous arrivons à la fin de cette interview et j'aimerais clôturer en vous demandant quelle idée développée lors de cette entretien vous avez trouvé la plus intéressante ou la plus pertinente ?

J'ai fait le tour de mes questions. Avez-vous quelque chose à ajouter ?

Merci encore d'avoir pris le temps de répondre à mes questions, je vous en suis très reconnaissante ! Bonne fin de journée.

5. Annexe 5 : Retranscription de l'interview d'Etienne Genin²¹

Alizée : Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?

Etienne Genin : Oui donc en fait moi je suis Etienne Genin, je suis directeur général des entreprises du Saupont qui est une ETA qui est basée à Bertix dans la Province du Luxembourg. On occupe entre 300 et 350 personnes et on est présents sur différents domaines notamment le domaine de la cosmétique et on a également un secteur B2C qui occupe une certaine partie de la population qu'on emploie. Alors B2C on a une menuiserie, on a une boutique, on a l'Atelier du linge et puis on s'est mis également à lavé les gobelets notamment pour les événements, enfin bon ça c'est un peu à l'arrêt. Donc voilà en gros c'est pour me présenter et présenter la société. Bon moi je viens de rejoindre l'entreprise il y a seulement quelques mois puisque j'ai rejoint l'entreprise le 2 janvier de cette année. Et avant j'ai un parcours exclusivement dans le secteur cosmétique puisque j'ai travaillé pendant 25 ans à l'Oréal.

Alizée : Ok super. Pour en revenir aux activités de l'ETA, lesquelles sont les plus importantes en termes d'abord de revenus d'une part et puis en termes d'occupation des travailleurs.

Etienne Genin : Ben en fait les deux sont liés. Celle qui occupe le plus de monde concerne en fait l'activité cosmétique. Chez nous c'est plus de 85% du chiffre d'affaire et également en termes d'occupation des personnes. Bon je n'ai pas le chiffre exact hein mais on est aussi sur la même proportion. Sur les dernières années l'entreprise s'est énormément diversifiée mais surtout a intensifié sa présence sur le secteur cosmétique avec une activité sur la recherche et développement, sur la fabrication, le remplissage des produits cosmétiques, et puis le co-packing qui est l'activité par laquelle l'entreprise a démarrée il y a 50 ans.

Alizée : Donc c'est vraiment l'activité principale, un peu historique de l'ETA ?

Etienne Genin : Oui c'est vraiment ça, en fait au départ donc l'entreprise a été créée par quelques familles, quelques parents qui avaient des personnes moins valides dans leurs enfants et c'était purement occupationnel. Et puis il y a l'entreprise l'Oréal qui est venue s'installer à quelques kilomètres de Bertrix et la croissance jusqu'en 2005-2008 s'est faite exclusivement avec l'Oréal sur du co-packing, sur de l'emballage donc des activités à très faible valeur ajoutée, très manuelles et très très fort dépendante de l'entreprise l'Oréal. En 2008 il y a eu la crise, l'Oréal a retiré pas mal de son activité, ce qui a fait que le directeur de l'époque a réinvesti pas mal

²¹ Pour toutes nos interviews, nous avons commencé l'enregistrement et donc la retranscription après avoir demandé l'autorisation d'enregistrer à l'intervenant. C'est pour cette raison que le début des interviews ne paraît pas dans nos retranscriptions.

d'argent dans des infrastructures et c'est là qu'ils ont créé une société fin un département pour pouvoir faire du remplissage de produits et pas simplement les mettre en caisses. C'est comme ça que le secteur s'est complètement développé et là-dessus maintenant on est vraiment un acteur assez important dans ce métier.

Alizée : Vous avez mentionné la crise de 2008. J'aimerais rebondir là-dessus pour parler des changements dans l'environnement économique des ETA de manière générale et plus dans votre cas des Ateliers du Saupont. Est-ce que vous percevez d'autres changements dans l'environnement économique des ETA, de votre ETA ?

Etienne Genin : Des autres ETA je n'ai pas suffisamment de recul pour en parler. Ce que l'on vit ici depuis plusieurs c'est qu'on est un sous-traitant donc a un marché qui est très volatil et une année n'est pas nécessairement l'autre et donc on peut avoir des clients qui partent et d'autres qui arrivent, des activités qui démarrent, des activités qui s'arrêtent. Ca c'est vraiment la vie d'une ETA, c'est fait de changements, de possibilités, de flexibilité, de manière à se remettre en cause et en question en permanence, et on l'a encore très bien vu avec ce qu'il s'est passé depuis le mois de mars. Donc ça c'est un premier aspect. Deuxième aspect qui a une forte tendance c'est la diminution des moyens pour compenser la perte de productivité, donc en fait des subsides que l'on reçoit pour pouvoir intégrer les personnes non valides. Donc ça c'est aussi une tendance générale qui a lieu de manière globale sur les ETA je pense. Ce qui veut dire, de plus en plus on parle d'économie sociale mais avant la partie sociale en tout cas pour avoir du social il faut gérer l'entreprise, ses aspects économiques comme une autre entreprise. Impossible de se dire qu'on fait juste de l'occupationnel et qu'on ne gère pas l'aspect économique et que c'est pas grave si on perd de l'argent. Comme les autres entreprises il faut un certain équilibre budgétaire et financier pour pouvoir employer un maximum de personnes.

Alizée : En termes de travail en lui-même et des tâches qui sont demandées sur le marché, est-ce que pour vous il y a une évolution dans ces tâches ?

Etienne Genin : Ça c'est difficile à répondre parce qu'en fait, ici l'entreprise comme je vous l'expliquais tout à l'heure s'est complètement diversifiée à partir de 2008 comme je faisais référence aux cosmétiques mais également avec la création donc ici de la boutique, l'atelier du linge, le lavage des gobelets dernièrement, SAU Pub qui est un département où on fait de l'impression sur de l'à plat. Après les opérations manuelles ça reste difficile de décompenser ça en opération unitaire accessible, après ça dépend des personnes qui sont en face de vous. Ce qu'on constate, je reviens encore là-dessus, pour pouvoir faire partie du business ou du marché,

dans certains cas on est obligé d'automatiser certaines tâches pour pouvoir être compétitif et pouvoir quand même être dans le prix du marché. Ca c'est sans doute une évolution par rapport à il y a quelques années. Evidemment aussi il y a des technologies maintenant qui permettent de nous aider, on parle beaucoup de l'industrie 4.0 dans l'industrie, clairement faut pas avoir peur de ça. Aujourd'hui l'industrie 4.0 elle est là aussi pour aider justement à permettre à des personnes qui ne pourraient pas accéder à certaines opérations de les réaliser. On parle d'exosquelette, on parle d'impression 3D on a acheté une imprimante 3D il y a quelques mois, ça permet d'enlever des tâches qui ne sont pas ergonomiques mais malgré tout de prendre des jobs qu'on aurait pas pris donc il y a beaucoup d'exemples comme ceux-là qu'on peut citer. J'ai envie de dire que oui il y a une évolution d'une part liée à la technologie, d'autre part qu'on doit se positionner comme n'importe quel fournisseur sur les marchés et pour les décrocher ben faut quand même être économique.

Alizée : Est-ce que justement vous trouvez difficile de trouver des activités qui sont à la fois rentables et adaptées aux travailleurs, accessibles aux travailleurs ?

Etienne Genin : Ben c'est notre questionnement quotidien. Après vu qu'on s'est diversifié et qu'on a une activité quand même à très haute valeur ajoutée avec le remplissage et la fabrication des produits cosmétiques, on arrive à fonctionner sur des produits à haute valeur ajoutée. Ca ça aide évidemment dans la rentabilité de l'entreprise. Sans ça, les ETA qui n'ont pas développé ce genre d'activités ça doit être beaucoup plus difficile. C'est clair que si on regarde par département, la partie emballage c'est pas là où on a des marges suffisantes que pour avoir un état financier, économique intéressant.

Alizée : A propos des travailleurs, est ce que vous pouvez me parler de vos travailleurs, de quels types d'handicap sont présents ?

Etienne Genin : Là par contre je n'ai pas grand-chose à vous dire. En fait nos travailleurs ils ont un numéro AVIQ, il faut être reconnu par l'AVIQ avant de pouvoir travailler en tant que personne non valide. Alors le type d'handicap, je n'ai pas le dossier médical des gens donc je ne sais pas vous dire mais il y a des personnes qui sont en chaise roulante, ça peut être des problèmes mentaux, ça peut être simplement la déficience d'un membre ou ce genre de chose. Y a pas vraiment de catégorie. Après nous comme on est sur de grosses entreprises avec de très gros prestataires qui nous font confiance, c'est clair qu'il y a quand même un processus de recrutement, où on regarde si la personne a un véhicule pour venir, si il a les moyens de venir chez nous, quels sont leurs problèmes et donc pour ça on est aidé par des assistants sociaux qui

font partie du personnel. C'est eux vraiment qui organise les interviews préliminaires vraiment avant l'embauche, avant de commencer le job ici. Ça ça permet aussi de dire « Cette personne-là elle peut aller sur tel poste et elle ne peut pas au contraire aller sur tel autre poste ». Et donc ça permet d'avoir une approche individualisée des personnes par rapport au poste de travail que l'entreprise fournira. Donc quelque part on se constitue une base de recrutement avec l'ensemble de ces critères qui permettent vraiment d'avoir une adéquation entre la personne et le poste de travail.

Alizée : Parallèlement à l'évolution des activités que vous avez évoquée tout à l'heure, est ce que vous avez remarqué également une évolution du type de travailleur que l'ETA embauche et à laquelle l'ETA peut donner du travail de par les tâches qu'elle propose ?

Etienne Genin : Non après une ETA ce n'est pas rien que des personnes non valides donc il y a aussi toutes les autres personnes qu'on embauche et là on cherche évidemment les mêmes profils qu'un peu partout. Donc évidemment c'est sans doute là où il y a le plus d'évolutions. Sur le reste on veille toujours à avoir des postes manuels et des postes, j'ai envie de dire, assez faciles à apprendre de manière à pouvoir occuper un maximum de gens. Après donc constater une évolution là-dedans, je ne suis pas là depuis suffisamment longtemps que pour donner une réponse suffisamment pertinente.

Alizée : Quand vous dites « apprendre », il y a des formations qui sont mises en place ?

Etienne Genin : Oui. Ça c'est quelque chose qui est assez récent mais pour toutes les personnes qui démarrent il y a un accueil et on donne en moyenne entre 1 et 3 jours de formation par an à l'ensemble du personnel. Là par exemple on doit passer une certification « medical device », l'ensemble du personnel va devoir passer par la formation bonne pratique de fabrication. Donc oui tout à fait c'est lié au métier, c'est lié au secteur alors après tout le monde ne doit pas spécialement suivre le même module mais par exemple avec la crise du covid il y a eu une formation sur comment on se lave les mains et comment on porte un masque. C'est basique mais c'est indispensable pour pouvoir travailler en sécurité.

Alizée : Alors je change un peu de sujet à présent. On mentionnait tout à l'heure des changements par exemple liées à la crise de 2008 qui a fait que vous avez dû changer les activités de l'ETA pour vous adapter à ce qui était demandé sur le marché. Est-ce que ces impacts ou d'autres impacts ont de fortes répercussions sur la situation financière et économique de l'ETA ou est-ce que les nouvelles activités mises en place arrivent à les balancer ?

Etienne Genin : Donc clairement les activités mises en place et la diversité de ces activités-là permettent de rebondir en fonction des événements. On est plutôt une ETA je pense qui se porte bien de ce côté-là, de par la diversité, de par le secteur dans lequel on est, de par les clients qui nous font confiance et la diversité des clients avec qui on travaille. Historiquement avant 2008 l'ETA était dépendante d'un seul gros client qui a décidé quasi de partir, et là maintenant on a plus d'une cinquantaine de clients différents pour un chiffre d'affaire qui est largement supérieur à ce qu'il y avait en 2008. Donc ça apporte évidemment beaucoup plus de sérénité dans la gestion quotidienne, ça permet de construire, de continuer à s'adapter et d'essayer d'avoir un coup d'avance.

Alizée : Vous parlez de la diversité. Est-ce qu'il y a d'autres aspects, d'autres facteurs, dans les activités de l'ETA ou dans sa structure qui sont des caractéristiques de réussite pour une ETA ?

Etienne Genin : Mmh, bonne question. Je pense que les principales caractéristiques de réussite c'est principalement la diversité comme on en a parlé des activités mais également l'envie des personnes qui travaillent ici, des personnes encadrantes. Y a beaucoup de sens dans le travail en fait. Dans une entreprise classique ils sont soumis à un actionnariat, ils sont en bourse, voilà il y a sans doute un sens qui est différent, parfois certains ne s'y retrouvent plus d'ailleurs. C'est clair ici que le sens il est visible hein, vous le voyez au quotidien et les gens vous le rendent bien et les équipes qui encadrent le personnel vraiment je pense que c'est un des facteurs qui permet aussi d'avoir quelque chose qui tourne très bien. Donc l'engagement des personnes encadrantes c'est quelque chose qui fonctionne bien.

Alizée : Vous parliez également de la mise en place d'une nouvelle norme, est ce que vous pensez que la mise en place de normes pareilles a aussi une valeur ajoutée pour l'ETA ?

Etienne Genin : Ah clairement ! En fait pour nous ça répond à un double enjeu : c'est de garder certains clients qui se positionnent sur ce type de produits, donc des produits quasi pharmaceutiques, c'est de la parapharmacie. Donc si leur sous-traitant n'est pas certifié, ça ne fonctionne pas. Et c'est aussi l'opportunité j'ai envie de dire de décrocher des nouveaux marchés parce que tout le monde n'est pas ISO 7485 donc c'est la certitude d'avoir un développement des activités et donc de se positionner sur des produits à très haute valeur ajoutée.

Alizée : On a abordé jusqu'ici ce qui s'est mis en place sur ces dernières années mais on peut maintenant aborder le futur. Est-ce que vous voyez des challenges et des opportunités à venir dans les années prochaines ?

Etienne Genin : Oui oui c'est certain, moi je viens du secteur cosmétique donc j'ai pu voir ce que des grandes boites mettent en place pour rester sur le devant de la scène. Je pense que mon grand challenge c'est justement de pouvoir continuer malgré des moyens qui sont complètement différents hein, c'est continuer à s'adapter et à suivre ce qui se passe. Continuer à accompagner aussi à la fois les petits clients et les gros de la même façon parce que le secteur dans lequel on est est tellement mouvant qu'il y a des petits clients aujourd'hui, dans 5 ans ils seront peut être dans le top 5 de nos clients. Donc continuer à s'adapter par rapport à ça c'est hyper important. S'appuyer sur des outils informatiques pour aider les équipes, et là je reviens sur tout ce qui est industrie 4.0, c'est quelque chose qui paraît aussi essentiel pour bien survivre. Et puis après bah ne pas hésiter aussi parfois à arrêter des activités dès qu'elles ne fonctionnent plus hein. Ca à un moment donné... S'acharner sur des choses qui ne vont pas ou sur lesquelles d'autres sont meilleurs que nous, ça ne va pas il faut pouvoir tourner la page.

Alizée : C'est facile si vous décidez d'arrêter une activité de réallouer les travailleurs qui étaient sur ces tâches-là à d'autres tâches au sein de l'ETA ?

Etienne Genin : Facile ça n'est jamais. Mais en tout cas ça a été fait par le passé ici à plusieurs reprises. Il y a quelques années il y avait une scierie. Faire passer des personnes qui scient du bois à travailler dans les cosmétiques c'est quand même pas le même métier mais malgré tout les personnes s'adaptent et on les accompagne également avec les formations adéquates donc ça c'est la vie pas d'une ETA, c'est la vie d'une entreprise même. C'est la vie de toutes les entreprises.

Alizée : Je pense à une dernière question avant de finir. Vous me parliez tout à l'heure des gobelets pour les événements. J'ai vu sur votre site que c'était en partenariat avec d'autres ETA ?

Etienne Genin : Oui en fait c'est la province du Luxembourg qui avait développé ce concept. Donc à l'origine en fait l'idée c'est de pouvoir quand vous organisez un événement de ne pas faire des centaines de kilomètres pour aller laver les gobelets ou aller les chercher, sinon vous perdez tout l'aspect environnemental j'ai envie de dire. Donc effectivement il y a un groupement de 6 ETA dans la province du Luxembourg et en fonction de où vous vous trouvez vous allez être connecté avec l'ETA qui est la plus proche. Donc c'est ça le principe. Après je

n'ai pas vraiment encore pu le voir fonctionné parce que depuis mars tout est complètement à l'arrêt et c'est une activité maintenant qu'on a complètement suspendue au moins jusque septembre donc on va voir après comment ça redémarre et la façon dont on va l'organiser.

Alizée : C'est quoi pour vous l'avantage de pouvoir faire des partenariats entre ETA ?

Etienne Genin : Bah en fait ça fonctionne plutôt bien et les ETA sont sur des créneaux la plupart du temps assez différents. Ça arrive aussi que nous on prenne de la main d'œuvre d'autres ETA qui ont un peu moins d'activité donc voilà il y a une relation qui est plutôt bonne entre les ETA de la province.

Alizée : Super. J'ai fait le tour de mes questions mais pour terminer j'aimerais vous demander quelle idée développée lors de cet entretien était pour vous la plus intéressante, la plus pertinente ?

Etienne Genin : Je pense que l'aspect évolution et surtout d'adaptabilité par rapport à ce qui va arriver, par rapport à ce qui arrive est importante pour les ETA mais pas seulement pour les ETA. Croire qu'une ETA c'est simplement occuper des personnes moins valides c'est pas ça quoi, je veux dire on est une entreprise traditionnelle j'ai envie de dire, oui certes on emploie des personnes moins valides, des personnes qui ont un handicap mais on a derrière tout ça bah des aides financièrement mais au final on est une entreprise qui doit fonctionner comme d'autres.

Alizée : Génial, merci beaucoup. Est-ce que vous voulez ajouter quelque chose qu'on aurait pas abordé ?

Etienne Genin : Non juste vous souhaiter bonne chance pour la suite et voilà.

Alizée : C'est très gentil, merci beaucoup encore une fois pour votre participation ! Bonne après-midi.

Etienne Genin : Merci également, au revoir.

6. Annexe 6 : Retranscription de l'interview d'Olivier Huyghe

Alizée : Est-ce que vous pouvez vous présenter ?

Olivier Huyghe : Je m'appelle Olivier Huyghe. Je suis industriel chimiste de formation. Ça fait maintenant 6 ans que je travaille dans le secteur ETA au niveau des Erables. J'ai une carrière plutôt R&D avant, orientée production et management. Et puis voilà la société a fait faillite et je me suis retrouvé dans le secteur ETA et je m'y plais assez bien.

Alizée : Un peu par hasard ou vous connaissiez déjà avant ?

Olivier Huyghe : Non non je ne savais même pas ce que c'était une ETA. Oui j'étais resté bloqué sur les ateliers protégés, comme beaucoup mais voilà je pense que c'est en 96 que les ateliers protégés ont basculé en ETA et donc là c'est tout à fait un autre monde.

Alizée : Et donc maintenant ça fait 6 ans que vous êtes directeur des Erables ?

Olivier Huyghe : Ça fait 6 ans que je suis directeur des Erables oui tout à fait.

Alizée : Ok. Justement est ce que vous pouvez me faire une description globale des Erables ?

Olivier Huyghe : Oui donc en fait c'est une ETA qui a été fondée en 1966. En fait comme beaucoup hein c'est une personne qui avait créé des écoles d'enseignement spécialisé et qui à un moment donné s'est retrouvé avec des élèves en fin de cycle et il fallait leur donner du travail. Et donc ils ont créé l'atelier à côté de l'école. L'école a été créée en 64 je pense et l'atelier protégé a été créé en 66, à la rue des érables. Voilà pourquoi ça s'appelle les Erables. Et donc toute la partie enseignement, atelier, centre d'hébergement a évolué au fur et à mesure des temps et ça a été géré par un seul homme. Et puis l'évolution a fait que en 2004 il y a eu un gros changement c'est-à-dire que l'enseignement et les ateliers devaient être séparés et donc de cette structure est ressortie deux ETA qui sont les Erables et le Rucher à Leuze. En fait ce sont deux ETA qui sont issues de la même souche. Ça c'est pour l'histoire. Maintenant qu'est-ce qu'on fabrique aux Erables ? On a trois pôles d'activité. Le premier c'est la partie confection. Donc on est un atelier de confection où on a quand même en gros entre 60 et 80 personnes qui travaillent au niveau de la confection et on a un secteur assez porteur qui est la confection de matelas isolants. Donc en fait on fabrique des matelas isolants pour l'industrie et c'est aujourd'hui notre secteur porteur. Donc on a ce pôle confection, on a côté de ça le pôle sous-traitance. Ça veut dire qu'on a un atelier où on fait toute sorte d'activité pour différents clients, de trier des choses à faire de la pose de bordereaux sur des livres, de la pose de jaquettes, beaucoup de mise sous film. Aujourd'hui on travaille beaucoup avec Colruyt donc mise sous

film, fardelage et mise sous film fermé. On fait du conditionnement pour Colruyt aussi donc c'est-à-dire qu'on enlève des produits des cartons et on les met dans des bacs avec des étiquettes ou avec des chevaliers pour faciliter leur picking. Et voilà on monte et remplit des displays, toute une série d'activités en fait manuelles, répétitives, et sans grande valeur ajoutée. Ça c'est un peu le principe de la sous-traitance. Et la troisième partie c'est les contrats d'entreprise ça veut dire qu'on met du personnel dans les entreprises dites classiques. Alors soit ils sont intégrés directement dans les lignes de production de l'entreprise donc mélangés avec le personnel valide. Soit ce sont des équipes bien particulières où il y a un moniteur, où il y a une équipe qui font un travail bien particulier. Ça c'est les trois pôles d'activité au niveau des Erables.

Alizée : Vous avez mentionné Colruyt. Est-ce que Colruyt c'est un de vos clients principal ?

Olivier Huyghe : Colruyt au niveau de la sous-traitance représente 61% du chiffre d'affaire. Donc Colruyt est un gros client au niveau des Erables et un gros donneur d'ordre au niveau des ETA. Je crois qu'il doit y avoir 19 ETA qui travaillent pour Colruyt Belgique et qui travaillent rien que dans la mise sous film.

Alizée : Et alors vous m'avez dit que les matelas isolants étaient votre secteur porteur...

Olivier Huyghe : Au niveau de notre chiffre d'affaire ça représente 2,2-2,3 million d'euros. L'avantage des matelas isolants c'est que c'est un secteur où on a une haute valeur ajoutée. Par rapport à la sous-traitance où là ben c'est du répétitif et sans grande valeur ajoutée, les matelas isolants c'est là qu'on tient notre valeur ajoutée. Là-dedans et dans les contrats d'entreprise. C'est porteur en tout cas chez nous.

Alizée : Et en termes d'occupation des travailleurs, ce sont aussi ces activités-là qui emploient le plus de travailleurs ?

Olivier Huyghe : Donc en fait en gros aux Erables on était fin d'année 2019 à 189 personnes sur le payroll. Là-dedans vous enlevez une vingtaine de malades longue durée donc certains que je n'ai jamais vu depuis 6 ans. Donc on va dire qu'on est à 165-170 pour être clair. On avait une quarantaine de personnes en contrat d'entreprise. Donc ça nous fait 125 encore. 125 vous retirez une bonne quarantaine de personnes, on va dire 45, donc on arrive à 80. On enlève les employés donc vous arrivez au 65-70 personnes en confection. On est pas beaucoup d'employés hein donc on est une dizaine. Donc on a 45 travailleurs en sous-traitance, le reste en contrat d'entreprise et on est au nombre. Donc oui c'est le secteur où on a le plus de monde mais on a quand même un gros ratio de rentabilité quoi. Parce que si on regarde la sous-traitance on fait

550-600 mille euros avec 45 personnes et avec 60-65 personnes on fait 2,2 million pour les matelas isolants.

Alizée : J'aimerais maintenant aborder avec vous les changements dans l'environnement économique des ETA et donc ce que vous avez peut-être pu observer depuis 6 ans.

Olivier Huyghe : 6 ans c'est court hein et donc dans mon cas je n'ai pas vu de gros changements. Le seul changement qu'on voit c'est que les subsides tentent à diminuer au fur et à mesure donc même sur 6 ans on voit que les subsides ont diminué. Par exemple on a plus de subsides au niveau investissements, avant les investissements étaient subventionnés à l'ordre de 40% je pense. Maintenant voilà ce n'est plus le cas.

Alizée : Et au niveau du travail, vous voyez des changements ? Par exemple en terme de travail manuel sans grande valeur ajoutée ?

Olivier Huyghe : Non mais les Erables ne sont peut être pas un bon exemple pour ça, on est trop jeunes. Il faut savoir qu'il y a 6 ans quand moi je suis arrivé, bon le directeur je ne l'ai pas connu il était en phase terminale mais en fait sa volonté à lui se basait sur la partie matelas isolants. Donc ça c'était sa vache à lait et le reste à la limite il préférait faire chômer les gens que faire de l'argent. Quand je suis arrivé le conseil d'administration m'a demandé de remettre le conditionnement à flot et donc on a investi pas mal au niveau du conditionnement pour arriver au niveau de nos collègues en fait. Au niveau de la mise sous film on a acheté des machines manuelles, on a acheté des machines automatiques, ce qui a permis d'aller chercher Colruyt mais voilà on avait un tel retard par rapport aux autres et 6 ans la période est trop courte pour voir un changement dans l'activité. Oui on a ramené des nouvelles choses mais on a ramené des nouvelles choses tout simplement parce qu'on s'est remis à niveau. Donc je pense pas qu'on est sur cette question-là un exemple pertinent.

Alizée : Cette volonté de se remettre à niveau c'était pour l'aspect économique ou l'aspect social ?

Olivier Huyghe : Dans ce cas-là les deux vont un peu de pair parce que si on se remet à flot ça veut dire qu'on essaye d'avoir plus de volume et si on a plus de volume ben forcément on doit employer plus de gens donc au niveau des Erables depuis 6 ans on a 45-50 personnes en plus.

Alizée : Petite question technique : vous me parlez des matelas isolants qui est votre secteur porteur. Quelle est la complexité de ces tâches ? Sont-elles aussi accessibles que les tâches en sous-traitance ?

Olivier Huyghe : Non c'est pas du tout le même truc. En fait si on compare un peu le public sous-traitance et le public confection. Donc le public sous-traitance c'est un public qui a besoin d'être rassuré, c'est un public qui a besoin de faire toujours la même chose, toujours du répétitif. On est parfois sur des profils de personnes quand ils ont une pause de 10 minutes ou leur pause de diner, quand ils reviennent après au travail parfois il faut leur rappeler ce qu'elles doivent faire. Donc c'est des gens qui ont vraiment besoin d'être confortés dans un travail répétitif. Et forcément ce personnel-là peut pas aller aux matelas isolants parce qu'aux matelas isolants oui c'est toujours le même principe mais chaque matelas est différent puisqu'on fait des matelas sur mesure. Donc ça veut dire qu'on fait rarement deux fois les mêmes pièces et donc c'est un public, même si il savait coudre, ne pourrait pas faire ce genre d'activités. Et de même le public qu'on a au niveau de la confection ils ont largement la capacité intellectuelle de faire de la sous-traitance mais le répétitif ne leur va pas. Après ça reste des humains comme les autres et quand ils n'aiment pas ils n'aiment pas quoi.

Alizée : Dans votre cas est-ce qu'on peut dire que le fait de s'être remis à flot a permis d'élargir le public et d'accueillir des gens plus touchés ?

Olivier Huyghe : Ca a surtout déjà permis de faire travailler le public qui travaillait aux Erables et qui chômait beaucoup. On était dans une génération de gens dans un âge plus avancé qui commence à partir à la retraite. Par rapport à il y a 5 ans, au-delà de l'augmentation de personnes, il y a peut-être encore la moitié du personnel de départ, au niveau de la sous-traitance. Les autres sont partis à la retraite. Donc voilà l'atelier a considérablement changé mais malgré tout ils se sont adaptés, même les anciens. Pour moi je suis arrivé il y a 6 ans et à ce moment la dame qui faisait ressources humaines et assistante sociale, c'est un poste commun chez nous, m'a directement annoncé que dans 6 mois elle partait à la retraite. Donc en fait la RH et assistante sociale a pas 6 ans d'ancienneté mais 5 ans et 10 mois quoi, vu qu'elle a commencé en septembre. Et donc on a vraiment une nouvelle équipe RH-Directeur quoi. Et ce qui a changé c'est qu'on a un peu décloisonné donc trop souvent les gens avaient été mis dans des cases « lui ne fera jamais que ça, il ne saura jamais rien faire d'autre », « elle ne fera jamais que ça, elle ne saura jamais rien faire d'autre » et en fait on remarque les gens qui étaient considérés comme des petites mains aujourd'hui on peut les mettre aux machines. Ils suivent le rythme aux machines. Donc ça je crois que c'est un gros travail qu'a fait la RH/AS d'un peu cassé ces barrières et on a surtout beaucoup formé les gens en interne. La même chose au niveau de la confection, au niveau des matelas, on avait des personnes à qui on disait « tu ne seras jamais que déprépratrice » donc c'est-à-dire mettre des velcro ou mettre toujours des sangles et

par la formation on leur a appris à monter des matelas. Donc on a considérablement augmenté la polyvalence au sein de notre effectif et ça c'est vachement important parce qu'en augmentant la polyvalence on a augmenté la rentabilité aussi de par la flexibilité.

Alizée : Donc ça ce sont des formations que vous proposez en interne ?

Olivier Huyghe : Oui. Au niveau de la sous-traitance ces des gestes que les gens doivent apprendre. Après c'est jamais très compliqué vu qu'on essaye de couper au maximum les opérations pour que ce soit des petits gestes répétitifs. Mais ils ne font pas ça toute la journée. C'est-à-dire qu'on alterne les postes. A chaque pause, toutes les 2h, ils changent de postes. Fin les postes les plus lourds. Donc par exemple aux machines d'emballage y en a qui mettent 2h les pots sur les lignes, puis il va se reposer 2h en mettant les étiquettes puis il va passer 2h beaucoup dans les traies et puis les 2h dernières heures autre chose. C'est surtout pour qu'au niveau squelette, aller musculaire, il n'y ait pas trop de fatigue. Maintenant pour les postes plus légers ils font parfois 8h de la même chose. Au niveau de la confection on a bien vu qu'en formant les gens forcément on va dire il y a 5 ans en moyenne les piqueuses faisaient 1.8 matelas par jour par personne, aujourd'hui on est passé à 4.2 quoi. Ils ne sont pas plus stressés au contraire, le stress a bien diminué au niveau de l'atelier mais on a organisé différemment et on a formé beaucoup plus. Et tout à fait en interne. Vu que des usines dans la confection de matelas isolants y en a pas 50 000, et tant mieux, et donc le cahier des charges quand quelqu'un d'autre c'est de savoir utiliser une machine à coudre industrielle et de savoir piquer droit. C'est très restreint et après ça peut nous prendre entre 3 et 6 mois pour les former. Et donc ce qu'on fait c'est qu'à partir du moment où on a des nouvelles, on a 2-3 anciennes qui sont un peu dédiées « formation » et donc on met les nouvelles autour des anciennes au niveau des machines à coudre et comme ça elles ont plus facile pour apprendre.

Alizée : Toujours au niveau des activités, est ce que vous avez adopté des normes comme les normes ISO ?

Olivier Huyghe : On est ISO 9001 pour la partie confection, pas pour la partie conditionnement fin pas pour la partie sous-traitance. On l'est parce que quand je suis arrivé ils étaient déjà ISO donc j'ai continué. Maintenant je me suis souvent posé la question en me demandant est ce que c'est vraiment nécessaire ? Je veux dire à partir du moment où vous avez l'organisation, que vous soyez norme ISO ou pas, au niveau de l'organisation il n'y a rien qui change. Mais voilà on continue et maintenant on est occupé à réfléchir à passer en ISO 45 001 donc qui est un ISO couplé au 9001 mais plus orienté sécurité. On est en réflexion pour le moment.

Alizée : Vous trouvez que ça a une valeur ajoutée pour les clients ?

Olivier Huyghe : Alors pourquoi je souhaiterais aller vers l'ISO 45 001 c'est parce que forcément on fabrique nos matelas isolants, ils sont sur mesure donc on a aujourd'hui des gens, valides, qui vont mesurer les pièces à isoler et qui vont les poser. Eux ils sont jamais présents aux Erables, c'est bien parce que ça veut dire qu'il y a du travail, et donc ils sont dans les entreprises chimiques, dans les entreprises alimentaires et autres où on demande des normes de sécurité. Et donc historiquement on a ce qu'on appelait le VCA qui est aussi un diplôme ou une certification plus orientée sécurité.

Alizée : On peut maintenant passer à la situation financière et économique des ETA, vous m'avez dit tout à l'heure qu'un grand impact était celui de la réduction des subsides, est ce que vous en relevez d'autres ?

Olivier Huyghe : Ben non nous trop chiffre d'affaire c'est quoi ben c'est du réel chiffre d'affaire commercial et c'est des subsides donc c'est sûr que si le chiffre d'affaire diminue ben on est pas bien.

Alizée : Justement il y a des ETA qui s'en sortent très bien et d'autres qui ont de plus en plus de mal, c'est quoi votre point de vue sur la question ?

Olivier Huyghe : Ben nous on a la chance qu'on s'en sort toujours plutôt bien. Soit vous arrivez à avoir un gros chiffre d'affaire parce que vous avez beaucoup de clients et que... Si on prend la cartographie en fait des ETA en Wallonie, le point commun c'est quoi ben c'est les contrats d'entreprise et la partie sous-traitance. Et puis certains ont des spécialités, certains n'en ont pas. Donc soit vous avez une activité porteuse et qui vous ramène du chiffre d'affaire, qui vous ramène des bénéfices, soit vous avez un chiffre d'affaire ramené par des petites opérations sans grandes valeurs ajoutées. Ça veut dire que pour ramener du chiffre d'affaire vous avez besoin de beaucoup de personnes et vous n'avez pas la garantie de générer un bénéfice. Donc c'est là le gros problème et il faut vraiment essayer d'avoir une activité qui est une vache à lait.

Alizée : Donc pour vous ça c'est la caractéristique qui va garantir le succès d'une ETA ?

Olivier Huyghe : C'est oui c'est avoir une activité spéciale et avoir forcément du volume. Et l'organisation évidemment peut jouer beaucoup aussi. Fin il faut que l'ETA soit bien organisée, il faut aussi voir le type d'ouvrier que chaque ETA a dans son payroll quoi. Donc si vous avez des gens très lourdement handicapés vous n'allez pas savoir faire les mêmes choses. C'est pour ça qu'il y a aussi des cellules d'accueil pour ce genre de choses.

Alizée : Oui c'était d'ailleurs une de mes questions pour la suite, de vous demander dans quelle mesure c'est facile ou difficile de trouver des activités qui sont à la fois accessibles aux travailleurs et à la fois rentables ?

Olivier Huyghe : Oui ça c'est compliqué, c'est souvent un peu le job complexe du commercial c'est d'aller chercher du volume qui peut coller par rapport à votre personnel. Donc oui ça c'est très compliqué. Parce que donc il faut trouver du volume et puis il faut avoir encore des, fin, y a deux façons de faire soit je vais chercher du volume et vous allez chercher à comment le mettre en œuvre et passer peut être par des formations ou alors c'est vraiment aller chercher des choses très simples et là vous savez que vous allez être pris dans des choses sans valeur ajoutée mais vous allez occuper votre personnel. Après il y a rôle social c'est qu'est ce qui faut c'est mettre les gens au chômage ou les faire travailler ? Maintenant il faut les faire travailler mais il faut les faire travailler, en tout cas c'est mon point de vue, pas volontairement les faire travailler à perte. C'est le problème. Chaque ETA sait plus ou moins combien vaut une heure de travail et il faut au moins se baser sur ça. Moins mon principe c'est que les gens se payent, au minimum.

Alizée : Et est-ce que c'est plus facile ou difficile qu'avant de donner du travail aux personnes les plus touchées, comme c'était le cas initialement dans les ateliers protégés ?

Olivier Huyghe : Oui c'était vraiment le cas à l'époque. Oui maintenant il y a des ETA qui sont chaque fois un peu plus spécialisées que d'autres hein si vous prenez Patrick Bodart à Enghien, lui en fait son personnel c'est principalement les handicapés mentaux. Parce que voilà il aime bien ça mais on voit quand même que le public ETA évolue aussi. Fin moi en tout cas ma RH me dit qu'on évolue vers un personnel plus valide physiquement mais où le handicap se situe plus au niveau du caractère.

Alizée : Au sein de l'ETA ou de manière générale les personnes qui cherchent un emploi ?

Olivier Huyghe : Non au sein des ETA en tout cas chez nous, je sais pas comment est le marché de l'emploi mais voilà. Nous le principe est très simple on reçoit des CV, à partir du moment où on a des postes à pourvoir on reçoit tout le monde, on voit tous les gens. C'est pas un entretien qui dure des heures hein mais un quart d'heure-20 minutes, on fait alors des demi-journées d'essai. Donc la personne teste la demi-journée et on essaye à un poste qu'on voudrait lui donner. Et puis ça va, ça va plus ou moins ou ça va pas du tout. C'est un peu le principe du recrutement. La grosse difficulté maintenant c'est plus de gérer les explosions qu'auraient un caractériel au sein du travail.

Alizée : Mais de manière très crue, au niveau de la mission sociale, comment vous gérez le fait que si deux personnes font un essai et qu'une personne à l'air plus caractérielle vous allez certainement embaucher l'autre ?

Olivier Huyghe : Bah au niveau de la mission sociale je vais dire on ne connaît pas forcément le handicap des gens hein, on sait seulement ce que les gens veulent bien nous dire. Donc notre seule question c'est de demander comment on doit adapter leur poste par rapport à leur handicap. En fonction de ça si il a par exemple un problème de main ben voilà on sait qu'on ne pourra pas le mettre à tel et tel endroit. Maintenant le caractériel on ne sait pas toujours qu'il est caractériel. On le suppose et puis après on le voit. Maintenant en général si des gens réunissent la demi-journée de test on travaille de toute façon avec des CDD, pendant 2 ans. Ça permet d'observer les gens maintenant soit il y a une évolution et à ce moment-là ils ont leur chance il y a pas de soucis, soit il y a pas d'évolution et le comportement fait que ça va de moins en moins bien et à ce moment-là on stop. Donc c'est vrai qu'à un moment donné le rôle social a des limites. Il ne devrait peut-être pas en avoir mais les réalités économiques font que à un moment donné... Et c'est pas parce qu'une personne ne réussit pas dans une ETA, qu'il ne peut pas réussir dans une autre ETA, ça n'a absolument rien à voir. On a des gens avec qui ça n'allait pas du tout, la personne vivait assez loin, on a contacté l'ETA qui était proche de chez lui en disant « ben voilà on a un profil comme ça, comme ça, est ce que ça pourrait vous intéresser ? » « Oui oui ». Qu'est-ce qu'on a fait, on s'est fait un contrat d'entreprise on s'est dit bon ben voilà on te le met un mois ou deux et tu testes et tu vois et là-bas ça s'est super bien passé et il y est depuis plusieurs années ça se passe bien. Et nous on a récupéré des personnes qui venaient d'autres ETA où ça n'allait pas du tout et où chez nous ça se passe bien. Il faut parfois pas grand-chose pour que la personne s'habitue parfois à un endroit. Et ça dépend du cadre de travail, de l'équipe, de ce qu'il fait, de sa situation privée à ce moment-là. Parce qu'il ne faut pas se leurrer le hors travail joue énormément sur leur comportement. Parce que ce sont des problèmes sociaux externes et qui jouent énormément sur leur façon d'être au travail.

Alizée : Ok super. On arrive à la fin, avant de clôturer j'aimerais vous demander quels sont pour vous les challenges auxquels va faire face l'ETA dans les années à venir et les opportunités.

Olivier Huyghe : Le challenge c'est que bon on a 3 pôles d'activité mais que pôles c'est peut-être un peu peu. On est à la recherche de nouvelles idées à développer ou de contacts commerciaux qui pourraient nous permettre d'aller vers d'autres choses. Donc c'est la diversité, ça c'est clair. Tout à l'heure je disais que Colruyt était important pour notre chiffre d'affaire ben c'est très bien mais c'est trop. C'est quand même un risque économique, bien qu'on sait

que Colruyt ne va pas se casser la figure demain. Mais le film plastique est quand même dans les aspects négatifs et on aimerait bien remplacer le film plastique partout et comme 19 ETA emballent pour Colruyt ben voilà ça c'est une chose qui va arriver dans un futur assez proche. Donc la diversité et alors aussi au niveau de notre activité matelas isolants ben aujourd'hui pourquoi le matelas isolant est super rapporteur parce que nous en fait on livre quasi rien Belgique, on livre beaucoup en France et que l'état français en fait subsidie. Donc les entreprises achètent, même reçoivent des matelas isolants avec un peu d'argent pour isoler. Et donc forcément ils sont assez excités à l'idée d'isoler. Mais c'est pas des gens qui isolent pour les bonnes raisons. Ils isolent plus pour l'argent. Et donc le jour où l'état français va arrêter la subsidiation ou la diminuer et qu'on sait de toute façon que les produits ont un cycle de vie et que le matelas ben il risque un jour ou l'autre d'arriver dans le bas de la course de Gauss et ça c'est plutôt embêtant. Maintenant on voit qu'on a pas mal de confections qui reviennent, pas mal de personnes font de la confection 0 déchets mais voilà c'est pas une confection aussi porteuse financièrement donc voilà je pense que sur les 5 prochaines années l'activité des Erables va un peu changer. On fera peut-être plus de matelas isolants mais d'autres types de matière isolante, au lieu de la confection on va peut-être se diversifier vers d'autres choses et essayer d'avoir au moins un voir deux autres pôles d'activité pour permettre de rapporter un chiffre d'affaire. L'idée n'est pas de doubler notre personnel en fait hein puisque je sais pas si on vous a déjà parlé un peu du mécanisme des quotas ?

Alizée : Un peu oui

Olivier Huyghe : C'est certainement quelque chose qui va revenir dans vos interviews. Chaque ETA reçoit des subsides de l'AVIQ hein mais on reçoit pour un certain nombre de personnes. Donc aujourd'hui il y a une enveloppe globale AVIQ pour 8 000 et des personnes subsidiées en Wallonie et chaque ETA reçoit un quota. Donc au niveau des Erables on est plus ou moins à 110 personnes. Si vous dépassez ces subsides, vous dépassez votre enveloppe, vous allez boire dans l'enveloppe globale. Si il y a plus de place dans l'enveloppe globale ben vous devez financer par vos fonds propres. Donc c'est un peu un problème aussi au niveau de la croissance des ETA parce que soit vous vous développez mais vous financez sur fonds propres donc vous prenez sur votre bénéfice ou vous faites des activités supplémentaires, fin c'est un peu la grosse problématique aujourd'hui en Wallonie. C'est l'enveloppe fermée des quotas et la difficulté d'augmenter son quota propre, ETA par ETA.

Alizée : Parfait. J'ai fini, est ce que vous voulez ajouter quelque chose ?

Olivier Huyghe : Non. Je pense que j'ai dit tout ce que j'avais à dire et suffisamment clair, fin j'espère en tout cas.

Alizée : Oui c'était super clair ! Encore un tout grand merci pour votre aide, c'est vraiment précieux.

Olivier Huyghe : Mais de rien et bonne chance pour la suite ! Au revoir.

Alizée : Au revoir.

7. Annexe 7 : Retranscription de l'interview de Nathalie Claes

Alizée : Est-ce que vous voulez bien vous présenter ?

Nathalie Claes : Oui alors Nathalie Claes j'ai 47 ans, j'ai étudié également à Louvain en Ingénieur commercial et de gestion également donc après mes études j'ai travaillé essentiellement dans 2 grandes organisations avant d'arriver dans les ETA donc tout d'abord j'ai travaillé aux éditions Dupuis donc les bandes dessinées où j'ai été d'abord contrôleuse de gestion puis j'ai évolué et j'ai terminé là-bas comme directrice financière. J'ai travaillé là-bas 7-8 années. Ensuite j'ai travaillé une autre grande expérience au CLL donc au centre de langue à Louvain-la-Neuve où là j'étais directrice générale pendant également 7-8 années à peu près. Et après voilà vers 40 ans je me suis demandé quel était le sens à donner à tout cela donc j'ai préféré mettre mon expérience à profit d'une entreprise sociale où c'est vrai que c'est un peu le fonctionnement d'une entreprise classique mais avec un peu des valeurs vraiment différentes et avec un sens beaucoup plus important et donc voilà je suis tombée dans les ETA donc depuis maintenant 4-5 ans, je suis au village numéro 1 entreprise donc c'est vraiment l'ETA en fait puisque historiquement en fait il y avait un village numéro 1 global avec une partie hébergement et une partie entreprise et juste avant que j'arrive en fait le conseil d'administration avait décidé de scinder complètement en fait les deux parties, de les rendre totalement autonomes et c'est à ce moment-là que je suis arrivée comme directrice générale du village numéro 1 il y a 5 ans presque.

Alizée : Vous connaissiez déjà les ETA avant ?

Nathalie Claes : De nom uniquement donc voilà je ne connaissais pas plus que ça, je savais que ça existait, j'avais moi-même un oncle qui est trisomique et qui allait travaillé, il est pensionné maintenant mais qui travaillait dans une ETA fin en Flandres donc voilà je savais que ça existait mais j'étais loin de m'imaginer tout ce que les ETA faisaient en fait. Le grand public ne connaît pas nécessairement en fait ou a des images historiques ou anciennes de ce que les ETA peuvent faire, on appelait les ateliers protégés dans le temps donc ça dit un peu ce que ça veut dire et donc c'est vrai que les gens ont cette image-là de personnes fortement handicapées qui travaillent à emballer des choses mais plus de l'occupationnel en fait, or la réalité du terrain n'est pas du tout celle-là en fait et on est des réelles entreprises fin avec un fonctionnement d'entreprises particulières évidemment mais voilà avec des activités différentes et beaucoup de capacités on va dire.

Alizée : Est-ce que vous pouvez aussi me présenter globalement le Village numéro 1 Entreprises du coup ?

Nathalie Claes : Oui donc Village Entreprises a pas mal d'activités différentes en fait donc on a l'activité historique qui est donc l'emballage, le conditionnement, l'activité classique que la plupart des ETA ont. Donc là c'est du travail sur la chaîne de conditionnement, d'emballage, c'est aussi toute activité industrielle donc appelle ça la production d'activités industrielles parce qu'à côté du conditionnement y a aussi de l'assemblage, de la confection de colis, ce genre de choses. Ça peut être de l'assemblage même plus pointu, électronique ou ce genre de chose donc c'est vraiment de l'activité manuelle, des tâches répétitives qui peuvent être exercées par des personnes qui n'ont à la base pas de compétences spécifiques mais qui peuvent reproduire un certain nombre de gestes en fait.

Alizée : Donc ça ce sont vraiment vos tâches à faible valeur ajoutée du coup ?

Nathalie Claes : Oui voilà tout à fait. Et ça au village numéro 1 c'est la moitié de nos travailleurs donc en fait le village numéro 1 comprend 600 ETP donc plus ou moins 800 travailleurs, ce qui équivaut à 600 ETP vu qu'il y a des temps partiels et là on est plus ou moins à la moitié des travailleurs qui travaillent dans ces activités historiques. Ces activités peuvent s'exercer à la fois chez nous dans nos ateliers et également en extérieur chez les clients. Voilà ça c'est la grande activité, ensuite on a une activité de back office services donc ça c'est la partie ben vraiment back office donc c'est en grande partie gestion électronique des documents donc scanning, archivage électronique, etc. donc on a pas mal de scanners de différentes tailles et aussi la partie encodage, mise à jour de base de données, tris de courrier entrant, on a des courriers de clients qui arrivent tous les matins on doit les trier, les scanner et leur envoyer, etc. Et on a toute une partie call center également tous les appels entrants par exemple on gère des agendas de médecin, ce genre de choses ou alors on fait des enquêtes électroniques. On travaille actuellement sur le tracing par exemple du covid en partenariat avec d'autres mais donc voilà. Alors on a une activité également de cleaning donc c'est tout ce qui est nettoyage pour les entreprises que ce soit nettoyage de bureau, nettoyage pour les entrepôts, nettoyage industriel, services de nettoyage classique mais ça forcément chez les clients. C'est une activité quand même importante on a environ 80 travailleurs. Pour la partie GED aussi on a plus ou moins 80 travailleurs. Fin GED donc tout ce qui est back office, call center. Et alors on a une grosse activité qui se développe de plus en plus qui est en forte croissance c'est tout ce qui est aménagement des espaces verts. Donc là c'est les travaux classiques hein on tond des pelouses, tailles de haies, élagage, plantation, etc. etc. Donc c'est une activité qui est en fort

développement donc on a aussi environ 80 travailleurs équipés de camionnettes etc. donc voilà et alors on a une activité encore de titres-services. Là c'est pour les particuliers donc c'est à la fois un service d'aide-ménagère classiques et alors on a aussi 200 travailleurs qui font du repassage pour les particuliers via les titres-services ou alors aussi on va rechercher des mannes de linge dans les entreprises. Voilà pour toutes nos activités. Donc ce sont des activités relativement variées donc voilà.

Alizée : Donc vous avez dit que les tâches industrielles représentaient la moitié de votre activité, c'est le cas en termes de revenus et d'occupation des travailleurs ?

Nathalie Claes : C'est le cas en termes de revenu et occupation mais ce n'est pas le cas en termes de rentabilité donc comme vous l'avez dit tout à l'heure c'est une activité à faible valeur ajoutée. Donc si on devait la prendre de manière autonome cette activité n'est pas rentable, n'est pas à l'équilibre parce qu'elle occupe aussi les personnes plus faibles. Par contre c'est toutes les activités périphériques en fait qui permettent de dégager des marches, qui permettent en fait d'avoir ces activités à plus faible valeur ajoutée.

Alizée : Et justement est-ce que vous avez observé un changement dans la rentabilité ou est-ce que ces tâches-là ont toujours été non rentables ?

Nathalie Claes : Ca a toujours été le cas mais dans ces tâches là des activités industrielles il y a une concurrence beaucoup plus forte, une concurrence sur les prix beaucoup plus importante que par le passé, une demande de compétences plus accrues donc c'est-à-dire qu'avant, il y a une évolution dans le sens qu'avant c'était plus de l'occupationnel etc. donc avait quelques contrats, là en fait les entreprises savent que les ETA existent donc des grosses entreprises comme dans la grande distribution ben ne travaillent qu'avec des ETA parce que les conditions financière sont un peu plus intéressantes que si vous allez dans le privé et du coup il y a quand même une pression sur les prix quand même importante. Donc je pense que la pression sur les prix avec un besoin de qualité qui est là également donc c'est sur que les marges sont extrêmement faibles et de plus en plus j'ai envie de dire.

Alizée : Oui donc une pression aussi sur la professionnalisation demandée.

Nathalie Claes : Oui oui tout à fait.

Alizée : Et à ce propos on parle beaucoup des normes ISO, est ce que pour vous ça joue beaucoup sur la professionnalisation ?

Nathalie Claes : Euh ça joue moins en tout cas moins dans cette partie-là par contre ça va jouer plus dans les parties archivage électronique et ce genre de chose parce que là il y a toute une partie sécurisation des données, RGPD, parce qu'il y a des données sensibles que nous traitons, ce qui est moins le cas quand on parle de conditionnement donc là oui on a des normes de qualité mais donc nous on a pas de certification ISO par contre on suit certains processus de qualité et tout ça donc on a des gros clients hein comme Coca, Inbev donc on a régulièrement des audits, Danone, de ces entreprises qui fonctionnent beaucoup avec ces normes mais en tout cas là pour l'instant on nous demande pas ces normes là mais on doit satisfaire à ces audits et donc là forcément on a tous des process de qualité un peu similaires aux normes de certification mais on est pas certifié parce que c'est vrai que c'est un travail extrêmement lourd pour nous, on a des entreprises internationales et on a pas les ressources financières pour pouvoir suivre toutes ces ressources, ça demande beaucoup d'investissement quand même. Mais dans l'esprit on y est, on a notamment des process de qualité mais voilà.

Alizée : Vous avez évoqué tout à l'heure la concurrence par rapport aux tâches de conditionnement. Vous parlez de la concurrence entre ETA ou avec d'autres entreprises ?

Nathalie Claes : Bah la concurrence entre ETA en général on est plus ou moins tous au même prix donc on le sait, on évite de se faire trop de concurrence parce qu'il y a quand même entre ETA wallonnes une seine collaboration j'ai envie de dire mais bon après on a des concurrences avec des ETA flamandes aussi, les subsidiations ne sont pas les mêmes non plus donc puis après il y a des acteurs externes style les prisons qui eux évidemment sont complètement hors norme en termes de prix donc là clairement c'est de la concurrence contre laquelle on ne peut rien faire.

Alizée : Est-ce que vous avez perçu d'autres changements dans l'environnement économique des ETA sur ces dernières années, à part donc la concurrence, la professionnalisation, etc. ?

Nathalie Claes : Là-dedans je pense que vraiment la professionnalisation c'est vraiment l'élément extrêmement important. Oui l'environnement du pouvoir subsidiant également donc ça les subsides ne font que diminuer en fait hein donc les ETA doivent être de plus en plus autonomes financièrement en fait et ne plus trop compter, même si évidemment y a toujours des subsides pour les pertes de rendements des subsides, mais ces subsides diminuent d'années en années parce que les enveloppes de la région wallonne restent fixes or le nombre d'emploi en ETA ne fait qu'augmenter donc forcément ben à un moment donné... Donc cet environnement avec le pouvoir subsidiant est clairement une évolution mais clairement une

évolution dans le mauvais sens donc là ça met d'autant plus une pression sur les ETA pour se professionnaliser, pour dégager des marges, et trouver d'autres secteurs à plus haute valeur ajoutée. Alors après le corollaire parfois c'est que du coup c'est parfois difficile avec des travailleurs parfois fortement handicapés parce que du coup il ne répondent plus aux normes de rentabilité, de rendement, etc. et donc ça c'est extrêmement compliqué parce qu'il y a vraiment ce côté volonté, volonté politique j'ai envie de dire, de se dire qu'il faut soutenir ces personnes-là d'une manière ou d'une autre parce que nous on est soumis en effet aux lois du marché et de l'environnement économique et donc voilà ça complexifie certaines choses.

Alizée : C'est super intéressant et j'aimerais y revenir plus tard mais d'abord vous demander, est-ce que pour vous le problème avec les tâches simples c'est un problème exclusivement de rentabilité ou est-ce qu'elles ont également tendance à disparaître ?

Nathalie Claes : Oui je pense qu'en ce qui nous concerne on a toujours autant de demande, le problème c'est qu'on est soumis à des demandes fluctuantes, on a pas de demandes permanentes. Donc on est soumis fin nous en tout cas en ce qui nous concerne on travaille beaucoup avec de grandes entreprises et on fait surtout du re-packing donc c'est-à-dire que c'est surtout de l'emballage pour faire des promotions. Donc vous avez 2 + 1 gratuit, on va emballer 3 je sais pas moi je prends n'importe quoi, 3 shampoings en même temps, on emballe et on met l'étiquette. Donc ça va dépendre beaucoup du programme marketing des entreprises en fait et donc on reçoit parfois les planning une semaine ou deux semaines avant, ce qui ne laisse jamais une visibilité très grande sur le planning donc ça ça complexifie aussi un petit peu la tâche en fait, donc je pense que globalement on a toujours la même activité, si je regarde en termes de chiffre d'affaire ce n'est pas une activité qui diminue mais avec une incertitude de jour en jour et de mois en mois, d'années en années forcément. Et aussi en ce qui nous concerne avec des problèmes avec des grandes entreprises où les centres de décision ne sont pas nécessairement ici en Belgique. Ça peut être des entreprises internationales qui décident de délocaliser. On a eu le coup l'année passée avec, on travaillait avec Colgate depuis des années et la direction en Suisse a décidé de délocaliser aux Pays-Bas la production de tout ce qui est co-packing ben voilà c'est une décision indépendante de notre volonté dont voilà on a peu d'action par rapport à ça donc tout ce genre de chose. Mais sinon globalement oui y a une même tendance mais en ce qui nous concerne on a toujours réussi à avoir de l'activité. Y a une tendance aussi pour tout ce qui est conditionnement à faire des regroupements vraiment pour les grandes entreprises énormes et donc d'essayer que des centres logistiques en fait gèrent directement leur re-packing en fait et donc il y a pas mal de grosses entreprises à côté d'un centre logistique, fin c'est plutôt

le contraire en fait, c'est un centre logistique qui se met à côté de grosses entreprises et donc le centre logistique au lieu de faire des allers-retours entre quand ça sort de la production vers les re-packer et ramener ça dans le centre de logistique après ben ils font tout sur place en fait donc voilà c'est parfois ce qu'il se passe donc c'est vrai qu'il y a la concurrence des centres de logistique qui a une influence, qui peut avoir une influence. Pour l'instant nous on est parfois épargné fin on a déjà été touché mais on a chaque fois pu remonter donc globalement on a réussi à maintenir le chiffre d'affaire par rapport à cette activité mais c'est vrai qu'il y a des mouvements.

Alizée : Oui donc comme vous l'avez mentionné avant vous avez quand même dû développer d'autres activités pour compenser ?

Nathalie Claes : Oui tout à fait. Dans les autres activités les marges sont beaucoup plus importantes mais comme je disais ça permet de compenser, de garder au travail en fait des personnes plus faibles. La mission sociale c'est vrai qu'elle s'exprime dans tous les domaines mais plus dans la partie industrielle et donc c'est vrai que globalement on a aussi les autres activités pour pouvoir permettre de garder ces autres activités.

Alizée : Donc les profils des travailleurs sont différents entre les tâches industrielles et les autres ?

Nathalie Claes : Voilà c'est ça. Donc ça veut dire que dans les activités industrielles on a des personnes dont la perte de rendement est vraiment plus importante et qui nécessitent plus d'encadrement, etc. Alors dans les autres activités il y en a aussi mais y a plus un équilibre entre les personnes plus valides et non valides, différents niveaux de handicap etc.

Alizée : Toujours par rapport aux changements remarqués et à ce qui est mis en place pour s'adapter, est-ce que vous relevez des freins à cette adaptation ?

Nathalie Claes : Non les freins qui empêchent vraiment de se développer je dirais c'est vraiment la partie subside, ça c'est vraiment un frein au développement économique des ETA. Ca c'est certain. D'autres freins économiques non j'y pense pas, je pense qu'on est capables de faire un peu toute les activités à partir du moment où les process sont bien découpés, etc. on est capable de faire beaucoup de choses différentes en fait. Je suppose que si vous faites une étude sur les ETA vous avez dû voir toutes les activités des ETA, y en a beaucoup de différentes. Après on en retrouve certaines d'une ETA à l'autre mais il y a énormément d'activités différentes donc je pense que globalement ben on reste dans du travail manuel évidemment et encore, pas

toujours, si je prends du call center on est pas dans du travail manuel et d'autres ETA ont des activités à la pointe, etc. donc ça dépend du type d'handicap en fait on peut quasi tout faire mais tout dépend du type d'handicap en fait. Voilà une personne qui a un handicap mental assez fort ben va pas pouvoir travailler sur du call center par exemple, par contre on a des sourds qui travaillent sur de l'encodage assez intellectuel, assez complexe donc voilà tout dépend. On a une personne par exemple responsable des achats chez nous qui est aveugle ben voilà, tout dépend vraiment du handicap et comme il y a tout autant d'handicaps que de personnes j'ai envie de dire ben toutes les activités sont à portée de main quoi.

Alizée : Vous avez dit tout à l'heure que vous aviez réussi à rebondir face à ces changements mais on remarque quand même que d'autres ETA n'y arrivent pas toujours. C'est dû à quels facteurs pour vous ?

Nathalie Claes : Mais c'est difficile, quand je dis on a réussi à rebondir parce que globalement on s'en sort mais on a pas une situation financière très glorieuse pour l'instant donc on est entrain maintenant de redresser la situation depuis quelques années où on était fortement en perte. Actuellement, heureusement en fait que par le passé justement en fait l'argent tombait de partout. Y avait énormément de dons aussi, etc. Fin de cette ordre-là donc je pense que, je parle de ça il y a 20 ans, les ETA se posaient pas trop la question de la rentabilité en fait c'était plus de l'occupationnel, etc. on avait de l'argent qui tombait, tout allait bien. Après on a dû vraiment se professionnaliser, dégager des marges, etc. et donc c'est relativement compliqué parce que comme c'est du travail à faible valeur ajoutée pour la plupart ben forcément les marges sont très petites et nos frais fixes sont bien là puisqu'on doit quand même encadrer je vous le disais tout à l'heure comme une entreprise classique donc c'est vrai que le modèle économique des ETA n'est pas facile. A la différence il peut aussi y avoir des bons créneaux etc. Quand je disais qu'on s'en sortait c'est vrai que par rapport aux revenus on a toujours réussi à passer à travers mais on a de la chance aussi d'avoir un bon historique derrière qui nous permet aussi, qui nous a permis de tenir le coup dans des années plus difficiles quoi. Et donc maintenant nous on arrive à s'en sortir tout juste mais et encore on est pas à l'abris de quelque chose qui nous tombe dessus donc ça reste compliqué. Ça reste vraiment difficile. Il n'y a pas énormément d'ETA qui se trouvent dans une situation financière avec des bénéfices, la plupart ont vraiment du mal ou arrivent tout juste à joindre les deux bouts donc on est dans le cas également mais avec du positif dans le sens où on va vers du mieux et chaque année depuis quelques années on perd moins d'argent et maintenant on arrive à avoir un EBITDA positif ce qui nous permet quand même d'avoir du cash quoi donc ça c'est important, on s'appauvrit plus pour l'instant même si

le résultat comptable reste encore négatif mais on arrive tout doucement à l'équilibre. Mais ça demande vraiment une gestion et une professionnalisation, une analyse financière fine, voir où part l'argent et comment faire en sorte de resserrer les boulons partout.

Alizée : Oui donc là les employés ont une tâche et un rôle important ?

Nathalie Claes : Ah oui oui tout à fait. Comme dans les entreprises classiques il y a vraiment des plans d'action très précis et donc c'est vrai que le fait que les ETA aient quand même des difficultés mais il faut toujours vraiment faire l'équilibre entre ben la rentabilité, l'équilibre financier et la pérennité de l'entreprise du coup et notre mission sociale de voilà mettre au travail des personnes qui ont des difficultés et donc là on doit vraiment faire ce juste équilibre qui n'est pas toujours facile à réaliser.

Alizée : Est-ce que pour vous la taille est un facteur facilitateur ?

Nathalie Claes : A la fois facilitateur et à la fois difficile donc ça dépend un petit peu. Facilitateur pour rebondir très vite face à des projets donc ça c'est clair qu'on est extrêmement flexible et c'est ce qui est apprécié par mal de clients donc on a un projet qui arrive ben on va très vite mettre une équipe dessus sans soucis. Là ça nous permet de réagir très très vite par rapport à un client. Par contre la taille en effet est un facteur très importante par contre elle peut être au contraire ben handicapante parce que ben forcément grosses entreprises gros frais fixes, beaucoup de services généraux etc. donc on a quand même une infrastructure assez lourde avec des frais fixes assez importants et donc ben comme je vous ai dit tout à l'heure quand la demande des clients est assez fluctuante ben on se retrouve vite avec du chômage économique, ce genre de chose donc c'est pas du tout facile à gérer et voilà c'est difficile de voir quelle est la taille idéale en fait voilà parfois on se dit qu'à taille plus petite ce serait peut-être plus facile à gérer, peut-être qu'on devrait pas avoir autant de services généraux non plus, on devrait moins courir après les clients également parce qu'ici faut quand même occuper 800 personnes c'est beaucoup donc en effet quand on a Coca Belgique qui dit en un coup « Ah beh moi je ne fais rien, je pense qu'avant octobre y aura rien » bon ben voilà y a 30 personnes qui travaillent habituellement pour ce client-là, qu'est-ce qu'on en fait ? Enfin donc on est quand même toujours un petit peu à la course à la recherche au chiffre d'affaire et aux clients puisqu'on n'a pas des contrats pérennes et stables en fait. Donc ça ça peut être un peu handicapant. D'un autre côté voilà si on a un gros projet qui se présente ben on peut réagir tout de suite donc y a des deux côtés.

Alizée : Ok. Maintenant pour revenir plus à la mission sociale des ETA, est-ce que vous observez une évolution du public de travailleurs employés par votre ETA ?

Nathalie Claes : Oui oui mais donc ça va avec la professionnalisation etc. hein donc on avait avant des publics vraiment très faibles, essentiellement des personnes avec des handicaps mentaux donc ça revient à l'historique hein les ateliers protégés c'est les personnes avec beaucoup d'handicap mental, handicap physique aussi mais peu. Maintenant on est vraiment avec des personnes atteintes de handicap plus légers que ce soit au point de vue mental ou au point de vue physique mais après y a d'autres types de handicap qui arrivent, y a d'autres types de maladies qui arrivent hein. C'est vrai qu'on a la vision très... Fin on voit la personne soit en chaise roulante soit la personne trisomique, je caricature un peu hein mais c'est à peu près ce que les gens s'imaginent, or il y a tellement de types d'handicaps différents, plein de handicap qui ne se voient pas. Je pense par exemple nous on a des personnes qui sont atteints de la maladie de Crohn ben c'est un vrai handicap, très contraignant, qui nécessite des soins médicaux réguliers, avec certaines problématiques, un absentéisme, des choses comme ça. Voilà toutes ces choses-là on ne les voit pas et donc on a une évolution de plus en plus de ce type de handicap en effet pour les personnes. Après c'est pas restrictif non plus, on a de toutes sortes mais c'est vrai que dans les ETA en tout cas je pense qu'il y a une évolution vers des handicaps plus légers pour pouvoir suivre un petit peu cet environnement économique qui a changé. Voilà alors après nous nous avons encore historiquement des personnes lourdement handicapées mais c'est vrai que ce sont des personnes qui sont là depuis 25 ans, 30 ans, qui arrivent doucement en fin de carrière. Des nouvelles personnes fortement handicapées on en a un petit peu mais c'est vrai que ce n'est pas évident de s'adapter voilà dans cet environnement économique changeant quand même.

Alizée : Pour vous la mission sociale est toujours autant présente ?

Nathalie Claes : Oui la mission sociale est clairement respectée parce que comme je vous dis on est en croissance permanente, toutes les ETA sont en croissance permanente donc on répond à une demande et à un besoin de ces personnes-là par contre c'est vrai que le besoin des personnes plus faibles est plus compliqué à... Voilà c'est un besoin qu'on a plus de mal à remplir et donc là comme je disais c'est en relation avec le pouvoir subsidiant en fait. Si il y a une volonté politique de mettre, de laisser au travail des personnes plus handicapées ben nous j'ai envie de dire avec plaisir mais c'est vrai qu'il faut du coup des subsides qui aillent avec parce que nous on doit répondre à des normes économiques et voilà les personnes qui doivent aller beaucoup plus lentement c'est pas un soucis à partir du moment où elles sont subsidiées si

elles mettent deux fois plus de temps il y a pas de soucis. Si ce n'est pas le cas ben nous on a un problème vraiment de viabilité financière en fait. Donc voilà je pense que la mission sociale est clairement remplie parce qu'on reste une entreprise très différente d'une entreprise classique et donc voilà les personnes qui sont chez nous, si elles n'étaient pas chez nous je pense qu'elles ne trouveraient pas leur place nécessairement dans la société mais c'est vrai qu'il y a une partie sans doute de notre mission qui est pas remplie totalement quoi.

Alizée : Ok merci c'est très intéressant. J'ai fait le tour de mes questions à ce niveau-là, j'aimerais juste pour terminer vous demander quels sont les challenges et les opportunités à venir pour le futur ?

Nathalie Claes : Les challenges ben voilà je pense que l'environnement économique et le futur des ETA est clairement fin je veux dire la position de la personne en difficulté fin quelle est la position de la personne handicapée dans notre société et en général donc ça je pense que c'est quelque chose de plus politique mais c'est une vraie question. Et donc je ne pense pas qu'on puisse nous décider de tout ça tout seul. Par contre je pense aussi qu'il faut éviter de restreindre.. On s'occupe en fait nous des publics faibles et fragilisés, qu'ils aient un handicap ou pas. Parce qu'on ne parle pas toujours non plus de la partie handicap social en fait, les personnes qui sont complètement en marge de la société. Donc nous c'est vrai que j'ai parlé de l'ETA mais nous c'est en fait un groupe avec une grosse ETA et deux entreprises d'insertion. Et donc pour l'instant ces publics sont entre guillemets séparés. Dans notre entreprise on ne les sépare pas donc on met tout le monde ensemble, peu importe qu'ils soient de l'entreprise d'insertion ou de l'ETA. Et c'est vrai que quand je vous parlais des 800 travailleurs c'est pour l'ensemble du groupe en fait, si je prends que l'ETA on est plutôt si on parle en ETP on est à 400 pour l'ETA et 200 entreprise d'insertion en fait et c'est vrai que nous on parle toujours groupe mais si on parle que ETA on est plutôt alors à 400. Et donc ça je pense que dans le futur c'est important de réunir les deux en fait. De réunir vraiment voilà des personnes qui sont en marge de la société qui ne trouvent pas leur place dans la société que ce soit par un handicap, par une maladie, que ça soit parce qu'ils ont un parcours de vie qui a fait qu'ils sont au chômage depuis très longtemps, qu'ils divorcent etc. On a des personnes qui n'arrivent pas à retrouver dans le circuit classique et donc nous on s'occupe de ces personnes-là et nous on les mélange comme je vous ai dit après c'est totalement séparé parce que ce n'est pas les mêmes pouvoirs subsidiant etc. mais je pense qu'à terme ce sera intéressant de vraiment parler d'économie sociale dans son ensemble en fait euh avec une mission sociale globale, peu importe que ça soit un handicap ou autre. Donc ça c'est la vision que j'ai par rapport au futur.

Alizée : Ok super. J'ai fait le tour de mes questions. Est-ce que vous avez quelque chose à ajouter ?

Nathalie Claes : Non mais écoutez bonne chance pour la fin et la défense j'imagine en septembre ou au mois d'aout ?

Alizée : Oui fin aout. Ben merci beaucoup et pour votre participation ! Bonne journée.

Nathalie Claes : Pas de soucis. A vous aussi.

8. Annexe 8 : Retranscription de l'interview de Sognia Angelozzi

Alizée : Pouvez-vous vous présenter ?

Sognia Angelozzi : Alors moi je suis directrice adjointe de la fédération des ETA. Je travaille en fait depuis un certain nombre d'années maintenant, on ne va plus compter les années haha. Donc voilà j'ai vu le secteur évoluer évidemment et puis le secteur toujours en questionnement hein mais c'est toujours aussi un bon signe que d'être en questionnement, c'est normal, les choses évoluent autour de nous et ça démontre que le secteur a toujours cette volonté de s'adapter tout en restant concentré sur sa mission mais bon pour ma présentation je suis directrice adjointe. Je n'ai pas toujours été directrice adjointe hein j'ai commencé voilà comme simple collaboratrice à l'Eweta. J'ai commencé aussi par m'occuper de certains dossiers en particuliers les formations puis maintenant en tant que directrice adjointe j'ai plutôt une mission assez large, ça brasse beaucoup de dossiers donc voilà une supervision comme ça sur l'ensemble des dossiers que doit traiter la fédération, à côté des missions actuelles de la fédération qui sont des missions de représentation du secteur des ETA, des missions d'information et des missions de défense des intérêts donc une des grosses parties de notre travail est la représentation du secteur en commission paritaire hein donc le secteur a sa propre commission paritaire. Ça a débuté comme souvent avec une commission paritaire fédérale qui regroupent aussi les deux autres fédérations d'ETA du pays donc au niveau flamand et au niveau bruxellois et puis nous qui représentons également les ETA germanophones donc 52 ETA wallonnes et 3 ETA germanophones donc 55 ETA au total. Et quelques années après la création de cette commission paritaire fédérale il y a eu la commission des sous commissions paritaires, donc il y a 3 sous-commissions paritaires pour correspondre aux réalités régionales parce que les 3 régions ont des réalités différentes en matière de subvention, après aussi voilà des contextes économiques différents mais surtout ce sont ces réalités différentes autour des subventions qui ont fait que la tenue d'une seule commission paritaire fédérale était de plus en plus difficile. Donc on doit, fin le but d'une commission paritaire est de créer de nouvelles conventions collectives de travail sectorielles et donc on ne pouvait plus s'entendre sur des CCT communes dans la mesure où ces réalités régionales étaient différentes à plusieurs points de vue. Donc voilà ça c'est aussi un gros travail de notre fédération, cette représentativité en commission paritaire mais y a aussi voilà plein de groupes de travail et donc j'exerce aussi un mandat au même titre que Gaëtane que vous connaissez, au même titre aussi que notre juriste hein qui exerce aussi un mandat dans cette instance et puis ben j'exerce aussi d'autres mandats dans des fédérations dans lesquelles nous sommes membres comme UNIPSO, UNISOC, fin

UNISOC plus je n'ai plus de mandat mais voilà on exerce hein sans parler de moi en particuliers mais l'Eweta assume aussi d'autres mandats dans différentes instances, également des instances dans ConcertES, SAW-B qui représentent des structures d'économie sociale. Voilà, rapidement hein, peut être que j'aurais l'occasion de préciser encore autre chose au fil des questions.

Alizée : Super. Alors maintenant pour plonger dans le thème des ETA, j'aimerais commencer par vous demander si vous avez perçu certains changements dans l'environnement économique des ETA ces dernières années ?

Sognia Angelozzi : Oui ben les changements c'est certainement les changements qui euh, je veux dire les changements en général de l'économie pour n'importe quel pant de l'économie hein d'un pays, fin pour n'importe quel secteur d'économie d'un pays qui influent aussi sur les ETA parce que des activités disparaissent tout simplement ou elles disparaissent parce qu'elles sont délocalisées dans des pays où la main d'œuvre est meilleure marché ou qui disparaissent vers d'autres structures en Belgique et y compris vers d'autres entreprises hein voilà les ETA sont aussi dans le jeu de cette concurrence, sont aussi impactées comme n'importe quelle entreprise par la concurrence voilà donc on peut ne pas remporter un marché parce qu'il est remporté par une autre entreprise qui a peut être plus pignon sur rue ou qui a des prix plus attractifs, voilà. Et donc je disais l'évolution économique elle s'est marquée forcément par cette évolution générale auxquels les ETA ont du également s'adapter en termes d'activité. Donc quand une activité disparaît bah voilà il faut rebondir et voir quelle autre activité peut remplacer celle-là. Donc voilà ça c'est une évolution certaine qui a été constatée dans les ETA. Avec cette difficulté de plus en plus accrue de trouver des nouveaux marchés en particulier pour un public qui doit rester majoritairement des personnes handicapées donc l'obligation, vous l'avez sans doute vu aussi hein dans la documentation que vous avez pu consulter, les ETA ont l'obligation d'engager au minimum 70% de personnes handicapées donc pas plus de 30% de personnes valides et elles respectent bien cette obligation-là et se pourquoi elles ont été créées mais elles ont besoin de ces activités pour mettre à l'emploi ces personnes et pour les maintenir à l'emploi et du coup voilà par rapport à une autre entreprise il y a peut-être, fin il y a c'est même pas « peut-être », cette difficulté supplémentaire de trouver un travail adapté à la personne handicapée parce que ça c'est aussi la particularité de nos entreprises et vous l'avez sûrement lu aussi, d'adapter le travail à la personne et pas l'inverse. Et quand je parle d'adapter le travail à la personne c'est pas juste le poste de travail c'est aussi tout l'encadrement, des démarches qui sont mises en place autour de la personne handicapée dès le début de son engagement, pour donc produire un contrat de travail et puis aussi tout au long de son parcours professionnel dans

l'entreprise, par des formations, par un encadrement spécifique parce que les ETA ont toutes au minimum un travailleur social dans leur encadrement qui a cette particularité, par rapport à d'autres entreprises ben d'exister. Ce qui n'est pas le cas dans d'autres entreprises. Ca c'est le cas de l'encadrement plus social et puis il y a en plus aussi, ce que vous ne voyez pas dans d'autres entreprises, un encadrement plus technique hein généralement qu'on appelle moniteur qui sont là aussi pour encadrer au quotidien ces personnes sur leur poste de travail et donc voilà certains travailleurs nécessitent un encadrement rapproché, tout le temps et tous les jours. Voilà ça c'est la spécificité des ETA mais je m'écarte un peu peut-être de votre question de départ sur l'évolution économique parce que du tout je pense à plein de choses et donc voilà. En même temps ce que je voulais dire par rapport à ça c'est vu la difficulté à chaque fois de trouver un travail aux personnes handicapées, les ETA ont développé aussi une autre réalité qui est d'être diversifiée dans ses activités donc toutes les ETA on peut dire, j'allais dire la grosse majorité mais voir toutes à présent cumulent plusieurs activités en leur sein et cela permet aussi ben non seulement d'avoir une sécurité en termes économiques par rapport aux clients hein voilà une activité va moins bien marcher parce qu'il y a un déclin généralement constaté sur cette activité-là, voilà certains métiers plus manuels qui disparaissent au profit de la numérisation, la digitalisation et bien il y a d'autres activités qui sont toujours-là Dieu merci voilà pour pouvoir suppléer à ces activités. Mais c'est aussi parfois, fin c'est pas parfois c'est même aussi souvent, des activités moins rentables on va dire qui continuent, qui se poursuivent, pour permettre à des travailleurs plus lourdement handicapés de pouvoir continuer à travailler, donc de pouvoir être maintenu à l'emploi et cette activité n'est pas forcément la plus rentable de l'entreprise mais est compensée justement par les autres activités de l'entreprise qui sont plus rentables et qui permettent de garder une activité moins rentables mais qui derrière ça emploient des travailleurs plus lourdement handicapés. Voilà donc les ETA sont constamment en évolution aussi hein par rapport à ça, par rapport au marché économique auquel elles doivent s'adapter aussi forcément elles sont aussi principalement en sous-traitance d'autres secteurs et donc en cascade ben voilà elles subissent aussi les crises économiques, voilà et donc à ce titre-là elles peuvent toujours s'adapter, tout en soulignant que au niveau des emplois, les ETA ont le mérite d'avoir toujours conservé leur volume d'emploi en général hein je parle voilà si on analyse ETA par ETA ben il y a des ETA qui ont subi plus de pertes que d'autres mais quand on regarde le volume global d'emploi il n'a cessé de croître. Au moment de la dernière crise de 2010 l'emploi a stagné au niveau global, mais pas diminué. Et puis après cette crise il n'a fait que réaugmenter et donc on atteint maintenant autour des 10.000 emplois hein pour les 55 entreprises et donc ce malgré ces difficultés économiques et donc ça c'est vraiment un point à souligner, une particularité du

secteur qui est de dire que quand il y a des difficultés économiques qui se présentent dues à une baisse d'activité ou une disparition carrément d'activité et bien l'ETA, les employeurs, vont développer d'autres stratégies pour maintenir à l'emploi ces personnes alors que, dans le secteur classique qu'est-ce que l'on voit ben la première chose que l'on fait ce sont des licenciements. Et du coup voilà c'est vraiment un point à souligner, aller on peut faire aussi cette différence-là, outre le public employé dans les ETA ben il y a vraiment cette mission sociale qui est bien respectée et qui tient à cœur tous les employeurs du secteur c'est que le licenciement est vraiment l'ultime l'ultime recourt auquel les ETA font face voilà quand toutes les autres solutions n'ont pas pu être activées mais donc voilà, quand vous regardez les chiffres globaux du secteur sur les dernières années ben le chiffre n'a fait que croître mais c'est voilà malgré les difficultés auxquelles le secteur est confronté aussi, comme d'autres secteurs d'activité connus.

Alizée : Alors vous avez touché plein de points que j'aimerais bien approfondir alors je vais faire par étape et je vais retourner au tout début de ce que vous avez dit. Donc vous avez mentionné des activités qui disparaissent, ce sont quels types d'activité pour vous qui disparaissent ?

Sognia Angelozzi : Beh par exemple des activités artisanales comme du rempaillage, cannage de chaises voilà ce sont des activités qui ce sont développées dans les premières ETA hein ateliers protégés qui ont été créés début des années 60 maintenant ce sont des activités qui ne sont plus fin qui ont disparues dans pas mal d'ETA et là où elles existent encore ben ce sont des activités qui sont devenues un peu marginales et sont maintenues parce que ça peut maintenir à l'emploi des personnes handicapées, notamment des personnes handicapées de la vue qui excellent même dans ces activités-là. Fin voilà fin c'est un exemple parmi d'autres hein.

Alizée : Et tout ce qui est tâches simples et répétitives, est-ce que pour vous elles sont toujours aussi présentes sur le marché ? On parle par exemple beaucoup de conditionnement. Est-ce que ce sont des tâches toujours aussi présentes qu'il y a 10 ans ou est ce qu'il y a des changements ?

Sognia Angelozzi : Alors je n'ai pas d'analyse chiffrée pour vous dire oui ça a diminué d'autant de pourcents malheureusement voilà je ne sais pas vous le dire comme ça mais il y aurait moyen, mais c'est vrai que c'est une activité qui reste encore fort présente dans beaucoup d'ETA, dans une majorité d'ETA mais qui forcément où il y a plus forte concurrence et qui a tendance à en tout cas ne pas augmenter et, je retire ici le contexte particulier hein du COVID où voilà certaines commandes ont augmenté parce que voilà servant directement à la cause ici pour le corona. Mais donc hors période ici particulière que nous traversons, le conditionnement reste

une activité qui correspond bien à certains types d'handicap justement donc comme vous le disiez bien les tâches simples et répétitives, ça c'est ce qui colle encore bien aux personnes en situation d'handicap plus lourdes. Mais voilà c'est par ailleurs une réflexion que le secteur s'est déjà faite depuis un certain temps et continuera à mener sur l'avenir de cette activité-là parce que ben il y a aussi des questions d'environnement hein conditionnement ben c'est aussi l'emballage plastique et donc le secteur a déjà réfléchi aussi à une reconversion fin à une alternative plutôt aux emballages plastiques, ce qui ne ferait pas forcément disparaître hein non plus cette activité-là mais voilà c'est une évolution aussi à laquelle le secteur a déjà commencé à réfléchir et voilà, par rapport à cette question d'emballage par exemple. Mais ça reste une activité comme je disais qui correspond au public plus touché des ETA.

Alizée : Au-delà de leur présence sur le marché est ce que ces tâches sont toujours rentables ?

Sognia Angelozzi : Ben je pense que la diversification que l'on veut fin l'évolution hein dans la diversification des activités que l'on peut voir et qu'on a pu voir dans les ETA ces dernières années ben c'est une réponse aussi à ces questions-là. Donc la nécessité d'avoir d'autres activités à côté permettant aussi de mixer différents types d'handicap, de mettre à l'emploi davantage de personnes handicapées également et du coup compensent aussi certaines activités de conditionnement qui à elles seules ne suffiraient pas à rendre viable une ETA. Mais je vous je n'ai pas les chiffres, malheureusement je suis un peu dépourvue de chiffres pour vous répondre mais maintenant ça peut être intéressant aussi de voir auprès d'une ou l'autre ETA enfin vous voyez interroger plusieurs ETA et demander la proportion du chiffre d'affaire de cette activité de conditionnement par rapport à d'autres, comment ça évolue. Voilà je suis désolée je suis un peu dépourvue de chiffres.

Alizée : Non non pas de soucis je n'ai pas besoin de chiffres précis, votre évaluation est tout ce qu'il me faut ! Du coup vous parlez de la diversification des activités pour palier à ces changements, est-ce qu'il y a d'autres évolutions dans les activités des ETA qui ont eu lieu en réaction ?

Sognia Angelozzi : La diversification des activités mais aussi un public d'handicap plus varié. Après ça répond pas vraiment à l'activité mais les deux sont quand même intrinsèquement liées parce que la diversification du public permet aussi de s'ouvrir à d'autres activités en ayant un public peut être un peu moins lourdement handicapé bah de pouvoir exercer cette activité-là et aussi d'intégrer autant que possible des personnes plus lourdement handicapées ou comme je

disais aussi de rendre viable l'entreprise en général parce qu'une autre activité qui elle va être plus rentable permettra de garder des activités moins rentables.

Alizée : Donc avoir une synergie au sein de l'entreprise pour compenser une autre activité ?

Sognia Angelozzi : Oui c'est ça hein donc vraiment dans l'ensemble pouvoir assurer un équilibre de l'entreprise et par rapport au public aussi ce que je voulais dire c'est qu'il s'est diversifié aussi parce que fin pas je vais dire pas du seul chef des ETA mais aussi en réponse à des besoins constatés dans la population en termes de demandeur d'emploi hein je parle. Au niveau voilà de la population dans l'ensemble donc les personnes qui intègrent les ETA aujourd'hui ne sont pas, ne correspondent pas tip tip non plus au profil des travailleurs d'il y a 20 ans parce que le profil en général a évolué et on peut faire dans ce constat-là aussi dans tous les secteurs, on demande de plus en plus de qualifications, des profils plus pointus, ou des personnes malheureusement à cause de restructurations et de licenciements dans d'autres secteurs qui font que des personnes se retrouvent sans emploi et avec des difficultés d'insertion dans un secteur similaire ou dans d'autres secteurs et avec parfois aussi un manque de qualifications de la part de ces personnes qui ont peut être exercé voilà la plus grosse partie de leur carrière dans une entreprise classique qui se retrouvent comme ça et peut être à la suite d'une maladie, d'un accident de travail, ne retrouvent pas un travail dans le secteur ordinaire et n'ont pas forcément une qualification et donc l'ETA devient aussi une réponse pour ces personnes-là qui frappent à la porte de l'ETA et voilà on rencontre aussi cette évolution-là du public dans les ETA qui n'est pas au départ une volonté de l'ETA qui se réveille un matin en se disant « tiens, je vais aller maintenant, je vais recruter un public autre », non non. C'est un public qui malheureusement devient en marge de la société alors qu'il ne l'était pas il y a 20 ans et les ETA deviennent aussi une réponse pour ces personnes-là tout en répondant aux critères d'accès hein autorisé par l'AVIQ pour rentrer dans une ETA.

Alizée : Cette évolution pour vous elle se fait de manière homogène dans le secteur et sur toutes les ETA ?

Sognia Angelozzi : Euh c'est pas forcément homogène effectivement, il y a des ETA qui restent sur un public plus lourdement handicapé parce que leurs activités leur permettent de faire ça et parce qu'il y a peut-être aussi une volonté du gestionnaire de l'ETA de maintenir les choses en l'état. Et puis il y en a d'autres qui ont une politique, une vision autre et qui veulent tout en maintenant qu'ils ont, qui veulent augmenter aussi leur emploi et donc l'entreprise va croître et

va croître aussi dans une dimension plus variée au niveau du type de public engagé. Donc c'est pas forcément homogène.

Alizée : Ok. Que ce soit dans l'évolution des activités ou des profils des travailleurs, est ce que vous voyez certains freins qui empêchent les ETA de s'adapter ?

Sognia Angelozzi : Les freins c'est la capacité des ETA à... D'abord les quotas d'emploi, on en a pas encore parlé mais c'est un frein que connaît le secteur depuis maintenant 6 ans hein de manière plus accrue parce que le secteur a dépassé son quota d'emplois subsidiables. Et donc ça ne veut pas dire que les ETA ne peuvent plus engager, elles peuvent toujours engager mais elles ne sont plus subsidiées pour les emplois qui dépassent leur quota autorisé donc ça c'est quand même un frein pas mal voilà à pointer, puis euh après il y a aussi la capacité de l'ETA au niveau de l'infrastructure aussi donc si elle a des locaux qui sont plutôt étriés, qui ne permettent pas de s'étendre, si il n'y a plus d'espace pour agrandir les ateliers et que l'ETA ne sait pas non plus investir. Il y a aussi ce frein-là hein qui est la capacité aussi de financement de l'ETA et donc là ça dépend aussi de la santé de l'entreprise de pouvoir investir dans de nouveaux locaux, dans de nouvelles machines et ça c'est une autre difficulté parce que les ETA avaient des subsides pour les investissements de la part de l'AVIQ qui leur permettaient aussi d'avoir une aide un peu plus importante de la part de leur pouvoir subsidiant, ce qui n'est plus le cas maintenant donc elles doivent se tourner vers d'autres alternatives. Elles ne comptaient pas non plus que là-dessus par le passé mais c'était quand même une aide qui existait, qui n'existe plus maintenant et il y a quand même aussi cette capacité de financement comme frein hein donc voilà après on retombe dans des considérations comme les entreprises classiques hein qui doivent avoir...donc... Par rapport à une entreprise classique les ETA ont aujourd'hui principalement dans leurs subsides de l'AVIQ des subsides qui permettent de compenser la perte de rendement des travailleurs handicapés donc ça veut dire que là où une entreprise ordinaire va mettre je cite un exemple un jour pour fabriquer une pièce avec x travailleurs et ben l'ETA mettra peut être 2 ou 3 jours pour fabriquer cette même pièce avec peut-être même davantage de travailleurs. Donc le subside va compenser ça. Il y a tout un encadrement aussi autour de la personne, des moniteurs, des travailleurs sociaux qu'une entreprise classique n'a pas. Et donc à côté de ça ben l'ETA a besoin aussi de recettes de sa production pour pouvoir faire croître son entreprise et donc ça on revient à un parallèle avec l'entreprise classique qui doit produire sauf qu'ici les recettes de la production sont réinjectées dans la mission sociale des ETA donc dans l'entreprise pour de nouveaux investissements, pour ben de nouveaux

emplois ou tout simplement maintenir à l'emploi ces personnes et ça c'est la grosse différence avec les entreprises classiques.

Alizée : Tous ces changements que vous avez décrits quels sont leur conséquence aujourd'hui sur la situation économique et financière des ETA ?

Sognia Angelozzi : Bien à nouveau je n'ai pas malheureusement de chiffres actualisés sur le sujet et ça ne rimerait pas à grand-chose de vous citer d'anciens chiffres parce qu'ils ne sont vraiment pas à jour mais actuellement on est je vais dire même à une réflexion importante sur l'avenir du secteur parce qu'on voit qu'on arrive à un essoufflement, ce n'est pas le terme exact, du système de subvention et donc on sent qu'on doit à la fois passer à autre chose et pour d'autres raisons que je n'évoquerai pas, qu'on doit passer à autre chose et donc ça interpelle d'autant plus sur l'avenir du secteur parce qu'on réfléchit à un changement de réglementation pour le secteur mais du coup ça passe aussi par une réflexion sur l'ETA de demain, à quels besoins doit répondre l'ETA demain, à quels profils d'handicap doit répondre l'ETA doit répondre demain, est ce que la réglementation doit évoluer aussi demain sur la notion d'inclusion, la notion de l'emploi en ETA et donc voilà c'est vraiment des questionnements que l'on voudrait mener et on s'est fixé un plan d'action pour réfléchir au final aux valeurs du secteur au final, les valeurs et missions de l'ETA que l'on trouve censé de réfléchir à ça dès lors qu'on parle d'une évolution de la réglementation donc il faut ben absolument voir à quoi veut on en arriver demain avec le secteur.

Alizée : Mais donc pour vous, même sans données chiffrées, la situation économique et financière des ETA aujourd'hui elle est plutôt en péril, elle se porte bien, elle se stabilise,... ?

Sognia Angelozzi : Ben je dirais que l'ETA fin le secteur en général, en général hein, essaye de se stabiliser voilà on va plutôt dire ça. Après quand on regarde de manière individuelle il y a des ETA qui sont en péril malheureusement et du coup ben voilà ça c'est pas tranquille pour ces ETA-là mais si on regarde les chiffres globaux en tout cas les dernières analyses connues, on va dire que le secteur tente de se maintenir mais maintenant il y a des défis nouveaux et la crise du corona ça c'est général, je ne vous l'apprendrai pas, ne va pas forcément arranger les choses.

Alizée : Pour vous elles sont dues à quoi ces différences dans le secteur ? Il y en a qui se portent plutôt bien et qui arrivent à s'adapter et d'autres qui ont plus de mal, c'est dû à quoi ?

Sognia Angelozzi : Oh c'est dû à un tas de facteur, ça peut être dû à un problème de gestion dans l'entreprise, ça peut être dû ben à plusieurs cumuls de facteur donc par exemple ce problème de gestion mais aussi la faute à pas de chance comme on dit voilà disparition d'activités, rupture de contrat avec un client, délocalisation de certaines activités, et du coup voilà ça peut être un peu fatal pour une ETA si l'activité qui disparaît ou le client qui se retire était un revenu important pour l'entreprise et donc voilà ça peut être ce genre de difficultés-là mais voilà souvent multi-causes hein donc ça peut être aussi d'autres facteurs comme des soucis de gestion ou des manques d'anticipation par rapport justement à l'évolution des activités.

Alizée : Donc pour vous l'anticipation est un facteur de réussite pour les ETA ?

Sognia Angelozzi : Oh certainement oui oui, il ne faut pas se reposer sur ses lauriers comme on dit. Les activités qui fonctionnent bien aujourd'hui ne sont pas forcément celles qui fonctionneront bien demain et donc il faut toujours avoir cette préoccupation d'anticipation, d'anticiper l'avenir et de voir à moyen et plus long terme si ces activités-là sont toujours porteuses mais voir aussi à très court terme quelles opportunités se présentent et donc voilà ne pas dormir sur ses lauriers comme je disais par rapport aux activités qui se déroulent bien maintenant, qui fonctionnent bien maintenant mais qui demain ne seront peut-être plus aussi fructueuses donc l'anticipation oui certainement.

Alizée : Il y en a d'autres pour vous des caractéristiques et des facteurs de réussite ?

Sognia Angelozzi : Heu ben, bonne gestion, saine gestion, heu... une attention par rapport aux activités économiques, et puis se définir un plan stratégique hein. L'anticipation c'est donc voir les opportunités par rapport au marché mais aussi avoir un plan stratégique de l'entreprise. Que veut-on pour l'entreprise dans 2 ans, dans 3 ans, dans 10 ans et donc ça c'est certainement aussi un facteur qui contribue à la réussite de l'entreprise.

Alizée : Est-ce que pour vous la taille est aussi un facteur facilitateur ?

Sognia Angelozzi : C'est pas aussi simple mais la taille d'une entreprise donc ici pour notre secteur peut être facilitateur dans certains aspects parce que fin voilà il y aura aussi plus de personnel administratif, commercial, voilà également pour justement travailler sur ces aspects d'anticipation, de prospection, etc., ce qui n'est pas forcément le cas évidemment d'une ETA qui a une plus petite structure parce que la direction est souvent au four et moulin comme on dit donc peine un petit peu justement sur les aspects dont je viens de parler. Donc ça peut être oui une réponse mais ce n'est pas non plus malheureusement le miracle. Il faut derrière ça

continuer à avoir une bonne gestion, il faut être en veille sur tous ces aspects-là de réussite et avoir une bonne vision justement sur ce qui peut maintenir une ETA à un bon rythme de croisière.

Alizée : Ok je vois. J'aimerais bien maintenant revenir plus sur la mission sociale des ETA. Vous avez dit tout à l'heure que ce qui était important pour une ETA était de trouver du travail adapté aux travailleurs. Est-ce que vous avez l'impression que ça fonctionne toujours dans ce sens-là aujourd'hui ou est-ce que là-dessus aussi il y a eu certaines évolutions ?

Sognia Angelozzi : Ça reste la mission de l'ETA et en soit ben c'est même une obligation pour l'ETA de veiller à cette adaptation pour le travailleur maintenant pour moi l'évolution, ce que je citais tout à l'heure c'est une évolution dans la variété de le handicap mais une évolution qui s'est faire naturellement hein je l'expliquais aussi tout à l'heure, ça répond aussi à des besoins sociétaux de nos jours sans qui ces personnes-là seraient sur le carreau parce qu'elles ne sont pas employables dans le secteur classique. Donc voilà moi je vois plutôt une évolution à ce niveau-là plus que en terme d'adaptabilité. En terme d'adaptabilité l'ETA a toujours pour moi cette obligation de veiller dans la mesure du possible à accompagner la personne handicapée dans son poste de travail et à faire en sorte qu'elle soit bien dans son poste de travail, faire attention à son bien être là c'est aussi des aspects sur lesquels les ETA sont attentives et sur lesquels aussi elles travaillent en collaboration avec les organisations syndicales. C'est évidemment des notions hein bien-être etc. du travailleur sur lesquels les organisations syndicales sont très à cheval et il y a une collaboration je dirais même de plus en plus forte avec les représentants syndicaux du secteur et donc au niveau local également avec des instances de concertation locales des ETA. Il y a des intentions de plus en plus fortes sur le bien être de la personne, son accompagnement, etc. donc c'est quelque chose qui est même encore plus présent je pense qu'avant. Avant peut être les choses se faisaient de manière intuitive, naturelle et voilà hein on s'engageait dans le secteur la plupart du temps c'est qu'on avait cette fibre sociale qui animait les gestionnaires de ces ETA. Aujourd'hui les nouvelles directions s'engagent certainement aussi par conviction de cette mission sociale du secteur, tout en ayant des compétences plus pointues au niveau économique, au niveau technique, de gestion d'une entreprise parce que les exigences de l'AVIQ ont aussi évoluées à ce niveau-là, on exige certains niveaux d'étude ce qui n'était pas le cas par le passé. Mais il y a donc dans la façon de gérer ces entreprises de la part de ces nouveaux gestionnaires, il y a vraiment une fibre sociale qui s'est développée avec comme je le disais une concertation encore plus accrue, cette volonté

de construire, de co-construire avec les organisations syndicales ben voilà l'organisation du travail en général et donc un bien-être du travailleur.

Alizée : Et si on revient à l'évolution du type de public, qu'est-ce qu'il advient aujourd'hui des personnes les plus touchées, celles qui étaient majoritairement employées avant ?

Sognia Angelozzi : Mais en fait ces personnes-là... D'abord ce qu'on a constaté c'est que les ateliers protégés, on va parler de l'origine hein, ils avaient été créés pour mettre à l'emploi provisoirement des personnes handicapées en vue de les intégrer dans le secteur ordinaire. Et donc on considérait les ateliers protégés comme un lieu transitoire, dans les faits donc les ETA existent maintenant depuis près de 60 ans, qu'est-ce qu'on a constaté au bout d'une vingtaine d'années d'existence donc déjà dans les années 80 et puis ensuite la législation a été adaptée en conséquences parce qu'on a constaté que les travailleurs ben n'étaient pas intégrés ensuite dans le secteur classique, ne faisaient pas cette transition vers l'entreprise classique et finalement développaient une carrière dans le secteur. Et donc finalement le législateur de l'époque s'est dit mais finalement on est entrain de faire une discrimination positive vis-à-vis des travailleurs handicapés parce qu'on obligerait finalement ces travailleurs handicapés, après s'être intégrés dans une ETA à devoir tout recommencer et s'intégrer dans une entreprise ordinaire alors que le travailleur handicapé n'est peut-être pas demandeur, est bien comme ça et souhaite faire sa carrière dans le secteur des ETA. Et donc ça ça a été vraiment une révélation pour le législateur de l'époque, il s'est dit ben finalement pourquoi considérer les ETA comme un lieu transitoire, elles doivent être considérées comme un lieu d'insertion en soi. Et donc la législation a changé en conséquence en reconnaissant que l'ETA peut être une fin en soi pour répondre aux besoins d'un public plus fragilisé et donc on en est là. Et donc ça veut dire que ces personnes qui étaient plus nécessiteuses, plus lourdement handicapées, voilà en tout cas plus difficilement insérables dans le secteur ordinaire, ben on fait une carrière entière jusqu'à leur pension ou prépension dans le secteur et donc voilà pour moi c'est plutôt ce constat-là que je fais et donc on voit, fin on a des chiffres qui démontrent le taux d'ancienneté des travailleurs dans le secteur et au niveau des chiffres globaux pour étayer ce que je dis ben le législateur s'était basé sur le taux d'insertion dans des entreprises ordinaires qui étaient très faibles, à peine 1% et ce pourcentage très faible n'a jamais augmenté fin en tout cas les derniers chiffres dont j'avais entendu parler étaient toujours aux alentours de moins d'un pourcent d'insertion et donc ça c'était très interpellant de se dire ben finalement pourquoi rester sur cette vision que le travailleur handicapé doit nécessairement passer dans le secteur ordinaire quand ceux-ci ne sont manifestement pas engagés par des entreprises classiques. Et donc voilà c'est ainsi qu'on en est

arrivé à reconnaître que voilà les ETA étaient une réponse en soi pour ce public-là. Donc voilà moi je vois plutôt les choses comme ça.

Alizée : Il y a un dernier point que j'aimerais aborder avec vous. C'est l'importance et la place qu'est donnée par le politique au travail des personnes porteuses d'handicap. Est-ce que vous avez l'impression qu'on donne assez de place sur la scène publique aux ETA et à leur travail ?

Sognia Angelozzi : Au niveau politique c'est pas forcément une vision partagée et donc il y a toujours matière à discussion, justement pour parler de la place des personnes handicapées dans la politique de l'emploi en général. Bon maintenant on a la chance d'avoir une ministre depuis l'année passée, donc je parle au niveau des ETA wallonnes, Mme Moréal qui cumule à la fois les 2 compétences donc action sociale et emploi et donc voilà on espère donc une plus grande ouverture pour considérer l'emploi des personnes handicapées sans barrière hein donc que la politique de l'emploi ne soit pas menée à part de la politique d'emploi des personnes handicapées, ce qui était trop souvent le cas jusqu'à présent et donc en ça on a été aussi encouragé dans cette perspective de nouvelle vision par rapport à l'emploi des personnes handicapées par la DPR, la déclaration publique régionale en région wallonne qui cite souvent, fin en tout cas à plusieurs reprises, les ETA comme un secteur important dans l'économie et dans l'emploi justement de ce public fragilisé et donc voilà on se dit qu'il y a davantage d'ouverture dans le dialogue aujourd'hui qu'hier pour considérer l'emploi des personnes handicapées de manière générale.

Alizée : On parlait tout à l'heure du pouvoir subsidiant, des quotas, de la diminution des subsides, par rapport à ça j'imagine aussi que l'Eweta fourni un gros travail ?

Sognia Angelozzi : Oui bien sûr ça c'est vraiment notre mission, le cœur de notre mission de veiller aux intérêts du secteur et donc ici je disais on est en réflexion je disais pour un changement de réglementation des ETA ben c'est sûr qu'on est très vigilants à ce que ce changement de réglementation ne diminue pas l'enveloppe de subsides pour le secteur, parce qu'on est dans une enveloppe fermée ça on le sait, qui n'augmentera malheureusement pas parce que les difficultés budgétaires sont malheureusement telles pour tous les secteurs mais alors au moins qu'on ne diminue pas l'enveloppe déjà affectée au secteur et surtout aussi qu'elle, que cette nouvelle réglementation, ne désavantage pas l'emploi des personnes plus lourdement handicapées. Parce que voilà dans les premières approches qu'on a pu avoir jusqu'à présent, des premières réflexions et simulations menées, ben on se dit que la nouvelle réglementation pourrait justement défavoriser l'emploi lourdement handicapées. Et ça personne

ne le veut, notre secteur certainement pas mais ni le politique donc je ne veux pas dire que le politique souhaite ça hein mais je pense que en tout cas le pouvoir subsidiant ne s'est pas rendu compte de cet effet pervers-là et donc voilà nous sommes très vigilants à ça dans les travaux qui sont menés pour l'instant.

Alizée : Ok et alors toute dernière question plus pour moi, j'ai été assez interpellée dans mes recherches de ne pas trouver d'articles, de recherches sur les ETA et ce qu'elles vivent sur ces dernières années, j'ai trouvé beaucoup de documentations jusque 2010 et depuis c'est un petit peu le vide que ce soit des recherches académiques ou des rapports de l'AVIQ, je n'ai rien trouvé.

Sognia Angelozzi : En effet, on peut dire qu'il y a un vide on peut l'appeler comme ça. Donc avant le pouvoir subsidiant menait systématiquement aussi une analyse économique du secteur, une analyse financière hein vraiment du secteur donc là on pouvait avoir aussi ce point de vue de l'AVIQ et ça ça n'existe pas maintenant depuis ouf un certain nombre d'année maintenant. Ce qui continue plus ou moins et ça je pense que je vous l'ai envoyé en partie c'est le rapport social des ETA donc ça c'est plutôt une photographie, une analyse sociale du secteur où on parle du type d'handicap, du parcours professionnel, etc. Au niveau des analyses financières ben... on a des analyses mais qui restent d'ordre interne pour le moment et donc notre ambition est aussi de mener, de remettre à jour une mission de plus grande envergure qui va pas, parce qu'il y a déjà eu une étude dans le passé pour démontrer la plus-value du travail en ETA, une étude menée par le Professeur Defourny ça vous avez sans doute vu passée donc ça de l'ULG et donc notre volonté n'est pas de refaire un copié collé parce que ça n'aurait pas beaucoup d'intérêt mais de poursuivre l'étude par une vision au gout du jour par rapport justement aux réflexions que l'on souhaite mener actuellement et donc voilà ça pourrait être par exemple une analyse un peu plus fine au niveau social, économique sur des aspects qui n'ont justement pas été abordés dans la précédente analyse et qui seraient mis en parallèle par rapport aux besoins actuels du secteur.

Alizée : Ok nickel ben c'était ma dernière question. Est-ce que vous avez quelque chose à ajouter ?

Sognia Angelozzi : Ben peut être vous dire que je reste à disposition si vous avez d'autres questions n'hésitez pas et je ferai appel à l'équipe si je ne sais pas y répondre donc vous pouvez revenir vers nous quand vous le souhaitez et puis tenez nous au courant de la suite pour vous

hein et de votre mémoire, ça nous ferait plaisir aussi d'avoir un retour là-dessus une fois que c'est fini.

Alizée : Oui bien sur je vous l'enverrai ! Merci beaucoup pour votre temps et votre participation. Bonne après-midi.

Sognia Angelozzi : A vous aussi, au revoir.

9. Annexe 9 : Retranscription de l'interview d'Alain Moucheron

Alizée : Est-ce que vous pouvez vous présenter ?

Alain Moucheron : Je m'appelle Alain Moucheron, je suis directeur des Ateliers du Blicquy depuis 4 ans donc je n'ai pas non plus une très très grande expérience dans le secteur. J'étais par avant directeur dans une entreprise privée pour un grand groupe américain. Je suis arrivée il y a 4 ans et voilà on est une entreprise qui compte 180 travailleurs dont 80% ont un handicap donc que ce soit un handicap léger ou un handicap plus profond. C'est vrai qu'aux Ateliers de Blicquy on a très peu d'handicaps profonds parce que les activités qu'on exerce empêchent certains types de travailleurs de travailler chez nous.

Alizée : C'était justement ma prochaine question, je voulais vous demander de présenter votre ETA, ses activités.

Alain Moucheron : Donc les Ateliers du Blicquy c'est une des plus anciennes ETA en région wallonne, on est numéro deux donc la numéro un c'est l'ETA de Soignies Nekto et ensuite nous avons 4 secteurs bien particuliers. Donc tous les 4 sont principalement dans le conditionnement et le séchage. Notre première activité c'est le conditionnement de pulvérulents donc ça veut dire quoi ? C'est tout ce qui est matériel de construction donc du mortier, du béton, par exemple où là on ensache plus ou moins 200 000 tonnes par an. On a une autre activité qui est du conditionnement classique qu'on a par exemple chez Colruyt ou autre, la mise sous film des produits non alimentaires, ce qui nous permet d'utiliser des personnes avec un handicap un peu plus profond. Et ensuite on a deux autres activités. Une activité où on place des gens en entreprise, pour effectuer plein de petites tâches hein de petites mains et ensuite on a une autre activité qui est assez originale c'est-à-dire qu'on nettoie les véhicules des personnes en entreprise.

Alizée : Quelles sont vos activités les plus importantes en termes de revenu et d'occupation des travailleurs ?

Alain Moucheron : L'activité en termes de chiffre d'affaire c'est le séchage de pulvérulents, en termes de travailleurs c'est les personnes en entreprise extérieure et de conditionnement.

Alizée : Donc le conditionnement à quelle part ?

Alain Moucheron : Au niveau personnes ou chiffre d'affaire ?

Alizée : Les deux.

Alain Moucheron : Le conditionnement en terme de chiffre d'affaire il pèse pour ben 15% du chiffre d'affaire de l'entreprise. Et en termes de personnes ça représente pratiquement 30-35%. On est sur des activités où on facture très peu hein. Des activités à faible valeur ajoutée.

Alizée : Ok. Pour entrer dans le vif du sujet, est ce que vous avez perçu des changements dans l'environnement économique des ETA ces dernières années ?

Alain Moucheron : C'est compliqué parce que moi je suis là que depuis 4 ans mais en tout cas de ce que je lis et de ce que je vois oui il y a un grand changement. Il faut savoir qu'il y a eu un grand changement quand ils ont basculé d'atelier protégé à entreprise de travail adapté fin des années 90 et là moi ce que je vois en tout cas c'est que les entreprises de travail adapté n'ont pas qu'un seul objectif comme les entreprises classiques hein les entreprises c'est souvent le financier. Nous le premier objectif c'est social, c'est de mettre les gens à l'emploi et le meilleur moyen pour y arriver c'est financier. Il faut savoir qu'on a besoin fin les subsides de la région wallonne représentent un tiers donc le reste il faut qu'on le trouve par des clients.

Alizée : Et au niveau du travail que l'on demande sur le marché, est-ce qu'il y a des évolutions à ce niveau-là aussi ?

Alain Moucheron : Non pas du tout. Au contraire c'est de plus en plus difficile parce que nos activités sont vraiment des activités répétitives et nos principaux rivaux ben c'est les étrangers quoi c'est la Chine par exemple.

Alizée : Et cette concurrence elle a évolué ? Elle s'est intensifiée où elle a toujours été là ?

Alain Moucheron : Bah je vais dire elle s'intensifie quand même.

Alizée : Ca a des répercussions sur votre travail ?

Alain Moucheron : Ben disons que c'est plus compliqué de trouver des activités pour nos travailleurs mais bon voilà on trouve dans d'autres secteurs hein, on essaye de se diversifier sur d'autres activités. Par exemple notre activité d'ensachage de pulvérisant ben on est les seuls en région wallonne à le faire. Notre concurrent c'est un concurrent néerlandophone dans la région d'Anvers, une entreprise classique.

Alizée : Y a-t-il eu d'autres changements au niveau de vos activités sur ces dernières années ?

Alain Moucheron : Non, pas à ma connaissance.

Alizée : Est-ce que vous avez mis en place des normes de qualité comme des normes ISO ?

Alain Moucheron : Non on aurait voulu mais pour l'instant il y a d'autres priorités. C'est-à-dire qu'on est en train de déménager donc on est en train de construire un bâtiment donc c'est ça la priorité. Dans un second temps ce sera une priorité.

Alizée : Vous voyez quoi comme avantage à l'adoption de telles normes ?

Alain Moucheron : C'est simplement que ça nous permet d'avoir une certification donc par exemple si on prend l'ISO 9001 ben c'est du management et au moins on a des procédures en place et c'est plus de crédibilité par rapport à nos clients. Y en a plusieurs autres aussi mais bon la priorité ce sera 9001.

Alizée : Et au niveau de la professionnalisation demandée aux ETA, est ce que vous ressentez un changement ?

Alain Moucheron : Bah moi depuis que je suis arrivée forcément oui vu que je viens du secteur privé donc je suis en train de complètement changer et ça a des répercussions sur le personnel. On a un grand taux de turnover en ce moment parce que j'ai vraiment tout tout tout changé. C'était quand je suis arrivé très très amateur et quand on investit 10 millions d'euros dans un bâtiment vous essayez vraiment de professionnaliser les activités donc pour avoir une idée depuis 4 ans on a doublé le chiffre d'affaire. Donc bah les gens qui étaient là avant ne s'y retrouvent plus. Je parle vraiment de la strat euh encadrement et ligne hiérarchique quoi, je parle pas des ouvriers. Les ouvriers c'est transparent pour eux, c'est juste qu'on essaye de les suivre et de mettre des indicateurs en place.

Alizée : Ok. Et du coup la situation financière de l'ETA elle se porte comment ?

Alain Moucheron : Elle est nickel.

Alizée : Ce qu'elle était aussi par le passé ?

Alain Moucheron : Oui elle était bien mais on ne pouvait pas envisager d'avoir ou de rembourser un emprunt. On vient d'emprunter plus de 7 million d'euros. Ça n'était pas possible auparavant.

Alizée : On remarque que certaines ETA s'en sortent très bien et d'autres ont plus de mal, c'est dû à quoi pour vous ?

Alain Moucheron : D'abord ben moi de ce que je vois parce que je suis administrateur à l'Eweta, la fédération qui nous représente à la région wallonne j'y suis administrateur. Donc il y a deux types de directeurs à l'heure actuelle dans les ETA. Il y a le premier type de directeur

qui sont les anciens directeurs, ce sont les gens qui ont un diplôme d'éducateur ou fin d'éducateur ou peu importe, quand je dis éducateur c'est pas péjoratif mais donc là ils sont dans le social. Et puis il y a la nouvelle génération avec des gens qui viennent du privé et donc principalement ils sont venus fin moi en tout cas j'ai changé parce que j'en avais marre du système américain. Je suis arrivé avec des valeurs qui faisaient ben qu'il fallait du changement dans les ETA et je vous dis c'est surtout ce double objectif. Faut savoir quand même que la région wallonne resserre de plus en plus les subsides et on est obligé de travailler un peu comme des entreprises dites classiques. Après c'est vrai qu'il y a des ETA pour lesquelles il y a des marchés niches, après ça arrive que c'est un risque. Il y a quelques ETA qui sont avec un client. Ce client ben reste jusqu'au jour où cette entreprise fait faillite. Je prends le cas d'une entreprise à Charleroi avec 80 ou 90 personnes chez Caterpillar et puis ça a été la catastrophe. Nous on a aucun client qui fait la moitié du chiffre d'affaire. Je vais dire notre plus gros client il pèse pour 10% du chiffre d'affaire, ça c'est notre plus gros. Mais bon c'était super mal géré avant, on regardait pas au prix, on regardait pas à la qualité, on regardait pas... Pour vous donner une idée il y avait quelqu'un qui chargeait un camion, cette personne ne savait pas compter. Parfois elle mettait 4 palettes, parfois 5 fin voilà c'était catastrophique.

Alizée : Quelles sont à vos yeux les caractéristiques et les facteurs de réussite d'une ETA ?

Alain Moucheron : C'est une bonne question. Je pense qu'il faut arriver à gérer l'entreprise carrée en faisant du social. Donc faut pas mélanger, bien souvent les ETA le font. Il faut faire du social avec les ouvriers mais faire du social ce n'est pas ne pas les faire travailler, c'est vraiment les aider, les accompagner soit dans la maladie ou alors bien souvent ils ont des problèmes sociaux extérieurs. On a une assistance sociale qui ne fait que ça donc dans le travail il faut travailler hein. Et puis on m'a dit que j'étais pas social parce que je faisais bosser les gens... Après le deuxième axe c'est que pour tout ce qui est personne valide l'assistante sociale ne peut pas gérer ça. Ils n'ont pas besoin d'une assistante sociale, ils ont un directeur ou un chef qui gère leur problématique mais quand je suis arrivé c'était le contraire en fait. Beaucoup de personnes dans la ligne hiérarchique qui allait vers l'assistante sociale mais c'est pas son rôle. Faut mettre les gens dans leur bonne position, dans leur bonne place et donc voilà. Moi qui ai vécu les deux ben je ne suis pas le même ici que je ne l'étais avant dans l'entreprise. Je parle vraiment au niveau des personnes. Au niveau du travail pour moi ben la personne soit elle est apte ou elle n'est pas apte. Y a des personnes qui ont des restrictions médicales donc là on en tient compte mais la personne qui n'a pas de restriction et qui est à un poste, il travaille comme monsieur et madame tout le monde.

Alizée : Quand vous décriviez votre ETA plus tôt vous m'avez bien dit que vos travailleurs n'étaient pas fortement handicapés, c'est bien ça ?

Alain Moucheron : La majorité a un handicap léger parce que nos activités sont très physiques. On ensache des produits de 25kg donc... Mais par exemple toute la partie conditionnement pour la grande distribution ben là ce sont des gens qui ont un handicap plus fort.

Alizée : Et ça a toujours été comme ça ou il y a eu des changements ?

Alain Moucheron : Oui oui c'était comme ça déjà avant.

Alizée : Ok. Et du coup dans quelle mesure il est facile ou difficile de trouver le juste milieu entre la mission sociale et les moyens économiques ?

Alain Moucheron : Complicé. Très compliqué. On a beaucoup de discussions sur la question et c'est compliqué. Il n'y a pas de baguette magique. J'ai exploré une piste qui était, vous connaissez peut être l'entreprise libérée, j'ai fait moi-même un mémoire là-dessus parce que quand je suis arrivé j'ai été reprendre un master en communication en cours du soir. J'ai fait mon mémoire du coup y a pas si longtemps que ça et j'ai exploré cette piste-là mais voilà c'est pas top, il reste des questions ouvertes par rapport à ça. Mais c'est compliqué c'est compliqué de gérer les deux.

Alizée : On évoquait tout à l'heure qu'il est de plus en plus difficile de donner du travail à des personnes lourdement handicapées, est-ce que la mission sociale reste pour autant inchangée ?

Alain Moucheron : Ben la médecine évolue de plus en plus, il y a 20 il y avait plus d'enfants qui naissaient avec un handicap style trisomie ou autre. Maintenant il y en a de moins en moins hein et après voilà hein ici je remarque c'est plus des handicaps sociaux. Des gens qui ont décroché à un moment donné dans leur jeunesse pour x et y raison. Vous faites le tour ici vous verrez des gens on ne sait pas savoir si ils ont un handicap, y en a quelques-uns oui mais les autres non.

Alizée : Ok donc pour vous le changement se situe plus au niveau de la population qui cherche à travailler dans les ETA ?

Alain Moucheron : Oui c'est ça. On a un bureau RH qui fait du recrutement et fin voilà les jobs qu'on cherche c'est structuré là-dessus quoi. Je pense qu'on est même plus structuré qu'une entreprise classique sur certains sujets. Pour les gens qui rentrent en ETA, en tout cas à ce que je vois, y a des gens qui entrent en ETA valides, ils entrent parce qu'ils sont fatigués entre

guillemets de leur vie du secteur privé. Donc ils croient qu'en venant ici c'est plus cool mais ils se trompent, ils se trompent complètement. Donc voilà ça c'est un facteur très très déstabilisant pour les personnes que l'on recrute.

Alizée : Vous qui avez connu les ETA et le privé, vous pensez que c'est possible d'intégrer des personnes handicapées aux entreprises classiques ?

Alain Moucheron : Nous on l'a déjà fait. On a des personnes qui travaillent en entreprise avec des contrats d'entreprise. On fait ça d'abord parce qu'on a des gens qui les suivent mais alors on a fait deux tests, il y a deux personnes qui ont voulu engager des personnes mais ça n'a pas fonctionné. Un an après ils sont revenus chez nous parce que d'abord il y a plein de paperasse à remplir à la région wallonne pour toucher les subsides et bien souvent elles n'ont pas envie de le faire les entreprises. Mais sinon ceux qui sont en contrat d'entreprise sont super bien insérés chez les clients. Ils font toutes les fêtes du personnel, ils reçoivent des cadeaux et tout mais les entreprises ne font pas le pas de les engager.

Alizée : Qu'est ce qui bloque alors ?

Alain Moucheron : Je pense que les entreprises sont contentes hein, comme de l'interim ça leur coûte moins cher, ça fait pas partie de leur payroll, ils ont pas de papiers à remplir à la région wallonne et c'est quand même compliqué hein de travailler avec la région wallonne, le système est compliqué.

Alizée : D'accord. Et alors tout à l'heure vous évoquiez plusieurs évolutions dans le secteur comme la diversification ou la concurrence sur certaines tâches, est ce que ça correspond plutôt à des menaces ou à des opportunités ?

Alain Moucheron : Plutôt comme des menaces. On a un gros problème avec les prisons. Elles font du conditionnement à des prix, c'est presque gratuit. C'est une grosse concurrence donc une menace.

Alizée : Vous mettez quoi en place pour vous adapter ?

Alain Moucheron : On essaye mais on ne peut pas avoir leurs prix donc c'est compliqué.

Alizée : Vous avez des pistes sur la manière de s'adapter ?

Alain Moucheron : Non on a pas d'idées parce que pour vous donner une idée la prison vend à 3 euros de l'heure, on sait pas concurrencer c'est pas possible. Alors ici avec la crise du covid on a cru que ça allait changer parce qu'eux étaient obligés d'arrêter donc on s'est dit ça y est

on va pouvoir récupérer. On a récupéré un peu de business puis quand le confinement était fini et qu'ils ont redémarré ben les clients étaient repartis. Les clients regardent que ce qui est financier. Faut arrêter de croire que les gens travaillent avec des ETA pour l'aspect social. Il y a peut-être 10% qui le font parce qu'ils ont quelqu'un dans le cas ou quoi mais les autres ce n'est rien que pour l'aspect financier. Toutes les entreprises que je vois travaillent que pour l'aspect financier. Parce que sinon ils utiliseraient justement la carte sociétale.

Alizée : La concurrence des prisons c'est uniquement sur les tâches de conditionnement ou il y en a d'autres ?

Alain Moucheron : Ben ça dépend du secteur. Chez moi il n'y a que ça. Après la concurrence c'est aussi l'automatisation hein. On remplit des sacs ben nos concurrents ils les remplissent automatiquement donc il n'y a pas de main d'œuvre.

Alizée : Et par rapport à ça dans le futur vous voyez un changement d'activité nécessaire ou pas ?

Alain Moucheron : Non on essaye vraiment de travailler comme une entreprise privée, on automatise un peu aussi. Puis après on cherche de meilleurs fournisseurs, on essaye d'aller dans des marchés où l'automatisation ne peut pas faire. On essaye d'être un peu plus flexible que les autres. Par exemple sur une chaîne de remplissage de sacs ben quand ils sont automatisés c'est des sacs de 30kg, ils ne savent pas faire des sacs de 20kg mais nous on peut faire 10, 15, 20, 25, ça ça intéresse nos clients.

Alizée : Ok j'ai une dernière question. Est-ce que vous voyez d'autres challenges et opportunités pour le futur ?

Alain Moucheron : Nous comme on est dans le conditionnement de liquides aussi, on vient de lancer une marque de gel suite au covid. Ça ça peut faire travailler les gens et puis on peut le commercialiser. Ça c'est une chose et puis après le reste je vous dis, nous la priorité c'est notre déménagement.

Alizée : Ok ben j'ai fait le tour de mes questions. Merci beaucoup.

Alain Moucheron : De rien. N'hésitez pas à m'envoyer votre mémoire quand vous l'avez fini. Je serai heureux de le lire. Au revoir.

Alizée : Je n'y manquerai pas ! Merci encore, au revoir.

10. Annexe 10 : Retranscription de l'interview de Stéphane Emmanuelidis

Alizée : Est-ce que vous avez des questions ?

Stéphane Emmanuelidis : Non. Ah si peut-être le titre exact du mémoire ?

Alizée : Je préfère vous en parler à la fin parce qu'on n'est pas trop sensé influencer ce dont on va parler.

Stéphane Emmanuelidis : Ah oui d'accord !

Alizée : Voilà, donc j'aimerais bien vous demander de vous présenter ?

Stéphane Emmanuelidis : Oui donc vous connaissez mon nom et en fait je dirige actuellement une ETA à la Louvière et une entreprise d'insertion à Bruxelles. Je suppose que vous connaissez la différence entre les deux. D'abord ce sont des matières régionales toutes les deux. La création d'entreprise pour personnes handicapées ou d'insertion. Un agrément est bruxellois et l'autre est wallon. Au niveau de l'ETA, ce sont des activités industrielles, semi-industrielles assez classiques dans ce type d'activités dans une entreprise qui a été en grande restructuration depuis 7-8 ans. Ça je pourrais vous en toucher un mot tout à l'heure. L'entreprise d'insertion à Bruxelles est un peu différente. C'est une entreprise qui a été créée, que j'ai créée à l'époque et qui, elle travaille dans un champ un peu plus particulier qui est le champ de l'audio-visuel et en particulier le traitement des archives audio-visuelles. Les contrats sont donc plutôt des grosses quantités de long terme et on assure la mise sur l'archive virtuelle de toute une série de documents physiques pour les grandes chaînes de télévision mondiales puisqu'il y a très peu d'entreprises qui savent faire ça dans le monde et nous sommes partenaires du groupe SONY pour ce genre de choses puisque SONY a comme archives à traiter en général on le fait soit nous, soit une autre équipe aux USA. Alors je suis en tant que directeur de l'ETA, je suis président de la fédération des ETA et en tant que représentant des ETA, je suis membre de l'UNIPSO qui est l'organisme qui regroupe tout le secteur non-marchand et moi je suis aussi à la présidence. Voilà en gros.

Alizée : Super mais donc c'est vrai que moi j'interroge aussi dans le cadre de mon mémoire pas mal de directeurs et directrices d'ETA en Wallonie. Mais c'est vrai que dans votre cas ce qui m'intéressait aussi c'est d'avoir tout votre parcours et comme vous êtes président de l'EWETA, c'est plus vaste que « simplement » votre parcours de directeur. Donc ma première question dans le vif du sujet est de vous demander si vous avez perçu des changements dans l'environnement économiques des ETA sur ces dernières années ?

Stéphane Emmanuelidis : Alors dans l'environnement économique, je dirais que les changements que l'on perçoit, et de manière générale je pense, sont toujours les changements inhérents à toute activité économique. Ça veut dire que ce qui existe en Belgique au niveau économique va se répercuter sur les ETA, c'est assez logique. Il y a deux choses, il y a le changement au niveau économique et on retrouve deux mots là-dedans. Il y a d'abord le mot changement et je pense que la première chose qu'il faut intégrer dans et à tous les niveaux lorsque l'on parle à des dirigeants que ce soit lorsqu'on parle à des politiques ou à des travailleurs, c'est de se dire que le changement doit être la norme en réalité. Il n'y a pas une activité humaine qui soit statique, ça n'a pas de sens. Et quand vous vous retrouvez vous-même 10 ans en arrière, et bien fatalement vous ne pouvez voir que du changement et c'est la même chose pour tout le monde et là où ça devient dramatique c'est quand lorsque l'on se retourne, on voit qu'il n'y a rien qui a changé. Donc fatalement, les gens comprennent bien que quand ils achètent une voiture aujourd'hui, ils demandent les options qui n'existaient pas dans leurs voitures qu'ils ont achetés- il y a 5 ou 6 ans. Donc c'est la norme ça. Si l'on veut que le moyen, et ça reste un moyen, on en reviendra sans doute ici dans la discussion, mais si on veut que le moyen utilisé pour la promotion des personnes handicapées soit la mise au travail dans une activité économique, et bien il faut suivre cette règle de base qui est de dire qu'il faut évoluer avec ce que la société a comme besoins en matière d'activités économiques. La deuxième chose c'est indépendamment des besoins c'est qu'est ce qui dans les possibilités reste disponible dans notre pays dans la sphère d'aptitude et de qualification représente le type de personnes handicapés. Parce que ça c'est la deuxième question qui est que indépendamment on aimerait bien faire, voire fleurir une évolution, et on s'aperçoit que la distribution économique en terme d'avantage comparatif se situe d'une manière que l'on ne maîtrise pas et qui finalement fait peu le cas dans notre volonté d'intégrer en particulier un public. Et donc l'activité globale en milieu économique, si je veux le résumer très fort... Je lisais y a une semaine, une analyse économique à contre-courant de tout ce l'on dit maintenant, tout le monde a été secoué par le COVID et du coup on se dit on n'a pas eu de masque, de machines et les médicaments et le paracétamol il est fait en chine, etc. Il y a un type qui disait mais attendez ce n'est pas ça l'économie capitaliste, l'économie capitalise, celle dans laquelle on se trouve nous, c'est de favoriser les avantages comparatifs de chaque région, de chaque pays. Et dans nos pays à nous, on a un taux de main d'œuvre, un taux de qualification tel que c'est intéressant pour les firmes pharmaceutiques de produire des médicaments à haute valeur ajoutée et donc c'est une évidence économique que les médicaments à faible valeur ajoutée vont continuer à être transférés dans pays à faible taux de main d'œuvre et cela qu'on le veuille ou non. Emotion Covid passée, c'est ça qui va se

produire et quand on annonce qu'effectivement le gouvernement français a soutenu une grosse compagnie pharmaceutique SANOFI et que celle-ci malgré l'aide du gouvernement décide de supprimer des emplois en France, c'est parce qu'ils continuent à produire des médicaments, c'est donc ce phénomène-là. Et nous, dans les ETA, le phénomène est d'autant plus puissant que par définition les emplois que nous proposons sont des emplois à des gens qui ne peuvent pas s'intégrer dans le milieu ordinaire, donc fatalement c'est qu'ils n'ont pas les aptitudes suffisantes, physiques ou intellectuelles de s'intégrer dans ce champ-là donc fatalement si ce type d'emploi simple se détruit, automatiquement, ça a un impact pour les travailleurs qui sont dans le secteur des ETA. Donc ça c'est le changement important, l'évolution en fait ce n'est pas un changement c'est une continuité, ce n'est pas entre 2010 et 2020 que c'est apparu mais ça se confirme que nous avons bien des emplois qui se détruisent parce que des emplois qui sont à faible qualification, il y en a plus beaucoup et ce qui reste c'est quand, pour des raisons très très très justifiables économiquement ou physiquement, c'est pas délocalisable pour des ETA par exemple l'horticulture, parce que l'horticulture reste un métier simple et à nature non délocalisable donc fatalement vous avez tout le temps cette activité. Par contre dans les activités de sous-traitance, l'activité industrielle, il y a un risque permanent, pour ce qui est montage électrique, assemblage, il y a un gros risque que ça parte, ce sont des activités qui sont plus du tout stables. Donc là il faut avoir un large portefeuille, très diversifié, pour pouvoir continuer dans ces métiers-là parce que sinon ça a aussi un trop gros risque. Une autre évolution quand même parce que c'est un secteur qui a son âge, donc les ETA sont les héritières des ateliers protégées qui sont nées en 63, donc un peu moins de 60 ans maintenant et on a eu pendant très longtemps encore des fondateurs qui dirigeaient des entreprises, des gens qui ont créé un projet social et les dirigeaient, etc. Et toutes ces générations sont vraiment maintenant en train de partir et donc ces dernières décennies, on a vu arriver à la direction des entreprises des gens beaucoup plus jeunes et avec des parcours qui étaient pas du tout d'origine sociale, c'est une petite minorité les gens qui arrivent dans le secteur en ayant eu une expérience non-marchande, souvent ce sont des gens qui ont eu des activités soit de consultance soit de responsable des entreprises classiques. Donc ça ça change aussi, ça veut dire qu'une nouvelle génération qui intègre une finalité sociale mais qui arrive avec des aptitudes et des modes de gestion qui sont inspirés de tout ça.

Alizée : Est-ce que tous ces changements ont un impact sur les activités que proposent les ETA concrètement aujourd'hui ?

Stéphane Emmanuelidis : Oui et non, je constate quand même que contrairement à d'autres secteurs, les mutations, les changements d'activités ne sont pas très rapides. On constate que on a des activités qui restent très stables et puis alors on a des choses totalement nouvelles qui arrivent qui en général se superposent. On n'a pas vraiment, j'ai pas d'exemple d'entreprise qui du jour au lendemain arrête de faire ce qu'elle faisait pour faire d'autres choses et on voit que par contre de manière peut être accessoire au début et de manière marginale, les entreprises qui tendent vers de nouvelles diversifications. Par exemple NEKTO, entreprise bien implantée dans la région de Soignies, c'est une entreprise qui a été créée dans le sillage d'une structure d'accueil et d'hébergement Reine Fabiola. Et puis qui a pris un coup d'autonomie, qui a travaillé dans la sous-traitance classique et j'ai discuté avec son directeur il y a une petite semaine et il a créé une petite division de call center par exemple et c'est eux qui ont fait une partie du tracing de COVID 19. C'est 10 personnes maximum enchassées dans des activités qui restent plus classiques. Avant de diriger l'entreprise à la Louvière, je dirigeais le village numéro 1, là aussi on a créé mais là sous diverses formes, on a créé sous forme d'entreprise d'insertion des nouvelles activités de diversification. C'est vrai qu'on a fait du call center, c'est vrai qu'on a créé des activités d'archivage, etc. Mais toujours avec l'activité historique qui restait en soutien. Donc dire que on a des toutes grosses nouveautés heu ça je ne le pense pas, maintenant il y a des stratégies qui changent la nature du boulot. Si je prends par exemple de mon entreprise, donc je parle de l'entreprise de travail adapté, c'est une entreprise qui allait fermer et j'ai entrepris un plan pas de reconversion mais un plan de sauvetage de l'entreprise et ce qu'on a fait c'est qu'on a basé le redressement sur l'acquisition de marchés sous formes de partenariats. Alors je vous explique un peu ce que et les opportunités et une certaine vision nous ont permis de faire, mais l'idée ça a été de démarrer avec des partenaires des nouvelles activités. L'activité en tant que telle n'était pas innovante mais ce qui était innovant c'était le fait de la démarrer avec un partenaire en mettant directement comme souhait de départ cette entreprise marchande allait commencer son activité avec cette entreprise à finalité sociale. Comme ça on a monté un projet avec un nouveau concepteur de lunettes de vue, il avait un concept original pour la vue de près pour les gens qui ont un problème lié à l'âge et à la place d'acheter des lunettes dans les grandes surfaces, ce sont des binocles à l'ancienne sauf que ce sont des matériaux composites et c'est dans des couleurs flashys. Et bien le type qui a inventé ça, à un moment donné il nous a contacté via un intermédiaire pour faire l'emballage de ses produits une fois qu'ils seraient produits. Et en visitant le truc il s'est dit « mais au fond moi je n'ai pas encore de site de production, est ce que vous seriez tentés de l'expérience de les produire ? ». Et donc la première c'était Nose, la marque de lunettes, la première paire de lunettes qui s'est retrouvée dans le

commerce avec l'étiquette Nose, a été fabriquée chez nous. Le montage, toute la fabrication, est assurée par notre entreprise. Et donc ça c'est un type de choses qui pourrait bien un jour disparaître. Mais tant qu'il est en Belgique c'est quelque chose qui est stable donc on est le fabricant attitré. Autre exemple, une entreprise rachète le bâtiment voisin à chez nous on crée une boulangerie semi-industrielle et s'implante. On fait connaissance avant même qu'il ne fasse les travaux d'aménagement et on prend le pari de dire que le jour où cette entreprise démarre, on essaye d'office de faire une équipe mixte où une série d'opérations donc tout ce qui n'est pas attrait à la boulangerie, tous ceux qui ne sont pas des boulangers en terme du métier, tout le reste sera mené par l'entreprise, par l'ETA. Et donc ça aussi on a un partenariat qui depuis le premier jour d'implantation de cette entreprise fonctionne et donc ce ne sont pas des projets qui sont aléatoirement donnés, c'est une convention de fond, qui fonctionne en permanence. On a la même chose avec une entreprise à Seneffe qui fabrique des chaudières industrielles et bien cette entreprise travaille en permanence avec une équipe d'une quinzaine de personnes de chez nous dans nos locaux. Et c'est en permanence comme ça, tous les jours de l'année. C'est stable. Ca évidemment ça amène comme particularité que je n'ai pas de délégués commerciaux. J'essaie d'éviter pour pouvoir relancer une entreprise et rendre stable son chiffre d'affaire, ses recettes et aussi la confiance des financeurs, ben ce sont des activités où on négocie généralement un partenariat et ça c'est moi qui le fait et puis après ça roule, les gens qui s'occupent de la production gèrent les contacts réguliers et pendant ce temps-là moi je réfléchis à d'autres projets de ce même type-là. Mais donc voilà ça c'est une stratégie. Donc voilà c'est pas tellement le métier en soi, c'est de l'assemblage avec un client qui est un petit peu différent et par exemple ça fait que notre entreprise à nous est particulièrement bien positionnée aujourd'hui à la sortie de la crise covid par rapport aux entreprises qui elles sont plus classiques avec un service commercial, qui elles à la petite semaine vont chercher des commandes et une fois que la commande d'une semaine est faite, ils doivent déjà avoir réfléchi à ce qui va la remplacer donc ça évidemment avec une crise comme le covid c'est la catastrophe.

Alizée : Est-ce que vous voyez des freins qui empêchent ou rendent plus difficiles la possibilité de s'adapter ?

Stéphane Emmanuelidis : Mais oui les freins c'est sans doute que la finalité étant sociale, l'origine du projet étant une action sociale, l'ensemble de la société et souvent les travailleurs eux-mêmes, pensent que finalement l'entreprise doit en permanence s'adapter aux besoins de ses travailleurs. Ce qui est philosophiquement compréhensible mais ce qui dans le champ de l'entreprise pas possible. Quand je vous explique la manière dont on a restructuré l'entreprise

où je suis aujourd'hui, ben au début tout ce que j'ai proposé les organisations syndicales disaient non, tout. Ils disaient « mais on a jamais fait comme ça, et les travailleurs, et leurs horaires, et leurs machin ». Il faut trouver l'emploi des travailleurs, oui, essayer de ne pas devoir licencier des gens et trouver du boulot adapté aux qualifications des gens existants ça oui on l'a fait, par contre dire que rien ne change ça ce n'est pas possible. Puisque, vous-même, dans votre vie quotidienne vous n'accepteriez pas de ne pas changer, l'entreprise elle doit changer aussi. Faut accompagner cette logique-là. Mais donc ça c'est un frein. C'est qu'à priori les gens pensent un peu trop souvent que le fait d'avoir un objectif social ça veut dire qu'on est censé ne rien changer à ce qu'on a proposé aux gens. L'objectif social c'est pas ça, c'est qu'on continue à maintenir un accès à l'emploi avec comme support une activité économique demandée par le marché. Et donc ça c'est une contrainte. La deuxième contrainte est inerrante au public cible, fatalement c'est que de toutes les évolutions possibles il y en a qui nous sont interdites, interdites. Par exemple les évolutions aujourd'hui sont des évolutions à haute technologie. Il y a beaucoup de choses qui se détruisent avec une plus-value dans d'autres secteurs qui font qu'on compense. Par exemple je vais prendre un exemple con mais il y a beaucoup moins de guichetiers dans les banques mais il y a beaucoup plus en Belgique de gens qui travaillent à la programmation des applis pour les banques, fin c'est pas les mêmes boulots mais globalement les entreprises sont quand même consommatrices de main d'œuvre à un autre niveau. Mais ça ces transformations on ne les connaît pas. On ne peut pas dire qu'on travaille à l'emballage avec du plastique pour en faire des programmeurs. Donc voilà il y a une limite à la capacité à suivre l'évolution de notre tissu d'emploi. Et donc ça c'est une limite qui nous impose de nous battre au quotidien. Mais qui nous impose aussi d'avoir une réflexion un peu plus philosophique sur la finalité des entreprises de travail adapté et voir si cette finalité est toujours au goût du jour et est ce qu'on ne doit pas réfléchir à une évolution en ce y compris de cette finalité. Voilà des notions comme le télétravail par exemple font réfléchir beaucoup de gens hein, là on est dans la sphère employés mais voir qu'on peut adapter, aménager un peu plus soupagement ben tout ça ça veut dire que contrairement aux années 60, années où on a créé les ateliers protégés, on ne dit plus maintenant à la société la seule manière de vous intégrer socialement c'est d'avoir un boulot, classique. Les gens de votre génération c'est plus ça, c'est plus comme ça. Si je vous demande quel est si votre échelle pour bien vivre la place que vous donnerez au travail et, dans le travail, je ne sais pas ce que vous aurez en tête comme matérialisation de ce travail. Et bien dans la génération 60-70-80-90, c'était un peu plus facile que ça. C'était sortir de chez soi le matin, passer ses 8h au bureau, revenir et voilà manifestement on est plus dans ce schéma-là. Et si on est plus dans ce schéma-là, peut être que à terme se dire la seule manière d'intégrer

socialement les personnes handicapées c'est de leur trouver un boulot, c'est peut-être quelque chose qui va se finir. On va pas être les derniers à se dire il faut trimer comme des andouilles sous 40 degrés dans les usines quand il fait très chaud. J'y repensais hier parce qu'hier on a mis à la pension un travail handicapé qui a 44 ans d'ancienneté. Ils habitent chez ses parents. Il a passé toute sa vie à travailler. Toute sa vie dans un atelier, 7 heures et demi par jour, à faire des tâches répétitives. Et il ne demandait qu'une chose maintenant c'était de pouvoir arrêter pour pouvoir se reposer tranquillement. Je me disais au fond aller si cette personne elle vit toujours chez ses parents donc elle ne doit pas s'acheter une maison, investir dans ceci cela, pas de famille. Finalement si elle avait été toute sa vie dans un service d'accueil de jour ou dans un endroit où on lui proposait un tas d'activités, est ce que vraiment cette personne aurait été moins épanouie ? Ben vraiment on peut se poser la question. Et au fur et à mesure que la plupart des gens considéreront que se tuer à la tâche 8 heures par jour aux mêmes heures et aux mêmes contraintes, ce n'est plus comme ça qu'il faut fonctionner, peut être que ça va devoir nous faire réfléchir au travail en tant que critère d'intégration. Mais aller je prends la génération un peu avant la mienne, eux c'est certain que quand ils avaient un enfant handicapé, il fallait mieux qu'il trime comme une bête dans une usine plutôt que le mettre dans un centre et de devoir dire « mon fils est bénéficiaire de services d'accueil de jour ». Donc voilà globalement je me dis des emplois qui diminuent, des gens qui recherchent en permanence pour que les tâches soient les plus agréables possibles en les automatisant, mais est ce qu'artificiellement on devra continuer à créer et à maintenir des tâches ardues, inutiles parfois mais juste parce qu'elles sont intensives en main d'œuvre, mais est-ce que c'est vraiment vecteur d'intégration ben j'en suis pas convaincu à 100% et ça c'est certainement une réflexion importante.

Alizée : Et justement si alors le travail n'est pas le meilleur moyen, quel autre moyen pour vous serait envisageable ?

Stéphane Emmanuelidis : Alors ça, ça dépend du modèle dans lequel on va être. Parce que moi je vous dis ça aujourd'hui mais qu'est-ce que la majorité des gens pense ? Est-ce que la majorité pense qu'aujourd'hui pour être épanoui, les gens doivent avoir une activité professionnelle modérée ? Qu'on partage le boulot ? Qu'on réduise le temps de travail ? Qu'on répartisse les richesses ? Ou est-ce que les gens pensent majoritairement qu'il faut travailler plus pour gagner plus ? Ça reste un slogan ! Donc ça dépend du modèle. Il reste quand même des penseurs qui disent que la vraie solution sociétale c'est de diminuer le temps de travail, parce qu'on produit assez de valeur ajoutée pour tout le monde. Le tout c'est de répartir cette valeur ajoutée pour tout le monde. Et donc c'est pas grave si quelqu'un ne travaille même pas du tout parce que la

valeur ajoutée, en la partageant, on est largement avec assez. Et c'est vrai que d'année en année on a besoin de moins d'heures de travail pour assumer la même richesse. Alors évidemment en période de chômage si on dit l'intégration c'est le travail c'est une catastrophe. On détruit les emplois. Mais en réalité l'être humain a passé son temps depuis qu'il existe à réfléchir, à se faciliter la vie, à avoir plus de résultats en se fatiguant moins donc fatalement diminuer le temps de travail, avoir moins de temps de travail pour la même chose. Ça devrait être considéré comme positif. Alors si on est dans une vision aussi éclairée des choses on pourra trouver un tas d'activité. Moi je peux vous dire que je le vois très bien ce que pourraient faire les personnes handicapées si on décroisonnait un peu. Il y a des activités de loisir, il y a des activités sportives, de l'aide au bien-être et puis une forme d'utilité sociale. On est là dans une réflexion qui doit s'intégrer dans l'ensemble de la société. On en va pas ni juger l'avenir et l'utilité des ETA de manière absolue, il faut le faire de manière relative par rapport au reste de la société. Donc le tout est que l'entreprise de travail adapté reste un lieu ou un projet qui permet d'intégrer, dans ce qui sera majoritairement valorisé par la société, pour les personnes qui ont les plus graves difficultés. Mais le tout c'est de voir quel est l'étalon, quel est l'étalon sur lequel on va fixer ce degré d'intégration. Et tant qu'on en est à ce que l'on fait aujourd'hui, ça reste à la valeur travail. Donc à moyen terme malgré tout ce que je dois faire c'est rester vigilant au type de boulot simple dans notre zone géographique. Mais il y en a quand même ! Et il y en aura d'autant plus qu'on arrive à véhiculer dans la société le fait qu'on pourrait veiller à ce que dans chaque activité classique, on essaye de trouver des emplois où on peut intégrer les personnes en décrochage comme les personnes handicapées. De manière micro, ça marche. Tous les projets donc je vous parle c'est comme ça que je les ai fait. C'est en définitive le partenaire économique x est convaincu, on tente une expérience comme ça. Ça marche et en retour elle fait quelque chose pour son activité. Donc miser sur le partenariat et peut-être que culturellement si avec des réflexions comme maintenant où il y a de la délocalisation, le fait qu'il y a beaucoup d'entreprises dont on ne maîtrise plus les tenants et aboutissants. Si une réflexion un peu plus collective valorisait l'intégration de projets d'économie sociale dans l'activité classique ça serait euh ça serait porteur parce qu'à ce moment effectivement on s'accroche à un wagon on amène une plus-value en matière de main d'œuvre mais aussi une plus-value en matière sociétale parce qu'on si dit ben voilà on aide une entreprise classique à participer à un projet social. Donc ça c'est des choses qui sont discutables.

Alizée : Et si on se concentre vraiment sur ce qui se passe maintenant donc au-delà de ces réflexions plus globales, dans l'état actuel des choses, est-ce que pour vous la situation, enfin le modèle économique des ETA et leur mission sociale sont soutenables ?

Stéphane Emmanuelidis : Oui oui c'est à dire que j'avais euh en fait quand on regarde les entreprises de travail adapté, si vous regardez les chiffres vous allez voir que ça suit la conjoncture globale c'est-à-dire que quand il y a un relent de croissance mais vous allez voir que les activités fonctionnent bien. Quand il y a une baisse de croissance bien vous allez voir que c'est un peu compliqué pour certaine ETA. Ca c'est au global. Après de manière conjoncturelle, de manière précise, il peut y avoir des entreprises de travail adapté centrées sur des mauvais choix, sur une gouvernance de merde, et qui vont en souffrir et ça, on ne peut pas imputer ça à une évolution de long terme parce que ça c'est aussi comme ça. Il n'y en a pas beaucoup hein, il y en a 54 en Wallonie, il y en a encore moins en Flandre et beaucoup moins à Bruxelles donc il n'y a pas beaucoup de d'entreprises. Et donc fatalement on peut avoir un quak important mais qui n'est pas imputable parce qu'il y a toujours des gens qui se plantent et qui vont dire c'est la crise machin.

Alizée : Donc pour vous ce sont des cas plus isolés et ça ne traduit pas une réalité du secteur ?

Stéphane Emmanuelidis : Oui oui non non, je peux prendre l'exemple du Hainaut parce que c'est là que je travaille maintenant, dans le Hainaut euh on a une habitude de travailler en partenariat quand il y a une entreprise qui a un peu plus de difficulté elle le signale aux autres et on va être un peu plus attentif, quand il y a un marché on va lui refiler, on se sous-traite les uns aux autres, il y a une dynamique qui n'existait pas avant donc à la limite c'est même mieux maintenant. Donc à Liège ils font ça aussi, il y a une plus grande capacité à résister parce que même si ce ne sont pas des grosses entreprises, le fait d'être un réseau qui s'entend bien et qui travaille un petit peu avec une nature collaborative ben ça permet de supporter le choc. Vous avez quelques entreprises qui ne jouent pas ce jeu-là, qui restent avec des petites baronnies, etc. mais celle-là fatalement quand il y a un coup de Trafalgar elles sont un peu seules à l'affronter et voilà. Donc je pense que globalement, aujourd'hui on est au top du quota, c'est un indicateur... Vous savez il y a un quota hein ?

Alizée : Oui oui bien sûr.

Stéphane Emmanuelidis : Pendant une quinzaine d'années moi j'ai toujours dit mais c'est stupide ces quotas, ça sert à rien et de fait ça ne sert à rien, puisqu'il y avait une espèce d'accord tacite, chacun avait un quota mais tant que le quota global de la région n'était pas dépassé,

quelqu'un qui le dépassait se voyait quand même financé ses emplois. Donc ça veut dire qu'au global la région n'avait pas hésité à engager la totalité, si moi dans mon entreprise je dépassais de 10 unités le quota à partir du moment où il y avait encore des quotas libres, le pot commun me servait. Hé bien ça fait 3 ans d'affilée qu'on est au bout du quota donc maintenant on est obligé d'arrêter le financement de l'emploi parce qu'on est au bout du quota donc ça veut dire qu'il y a 3 ans et ça n'a pas arrêté depuis, on a le maximum de taux d'emploi donc aujourd'hui, en théorie, si vous avez une opportunité de croître dans une activité, normalement vous ne devriez pas le faire parce que de toute façon la région wallonne ne vous finance plus les emplois nécessaires parce que toutes les entreprises sont au bout de leur quota. Donc si on doit prendre cette idée d'emploi comme étant un des vecteurs, il n'y a pas de problème, tous les emplois sont occupés. Donc voilà, dire que le secteur va pas mal ce serait pas juste.

Alizée : Mais justement vous vous parlez des quotas, quelle a été l'évolution des subsides au fil du temps ?

Stéphane Emmanuelidis : Comment aborder la question ? D'abord, la baisse de subsides, ça faut arrêter ce truc-là. C'est pas vrai, il n'y a pas de baisse de subsides. Il y a certains types de subsides qui ont disparus, d'autres qui sont apparus, mais on peut pas dire que globalement... Et ça c'est un peu la maladie du secteur non marchand, c'est-à-dire que vous posez la question à une fédération non marchand, si ils sont paresseux intellectuellement la première chose qu'ils vont dire c'est qu'il y a un problème, la crise pas de budget, c'est compliqué, etc. C'est vrai pour tout le monde et globalement quand on regarde ça c'est toujours faux. Dans tous les cas, tous les secteurs sont plus financés aujourd'hui qu'il y a 10 ans donc dans tous les cas, tous les secteurs ont plus d'emploi aujourd'hui qu'il y a 10 ans., ça c'est la vérité, partout dans le non-marchand. Alors c'est vrai qu'il y a une culture parce qu'autant le brasseur pour faire du chiffre il a fallu beaucoup de publicité pour que les clients achètent ses bières, autant des organismes subventionnés doivent toujours être en mesure de mettre au défi le pouvoir public de continuer à financer donc c'est une autre stratégie mais ce n'est pas toujours juste et globalement aujourd'hui en tout cas je peux vous dire, dans toute la société, les gens qui étaient le plus peinarde au niveau de leur avenir professionnel, c'est tous les travailleurs du non-marchand. Tous sans exception et qu'on ne me dise pas le contraire, je suis bien placé pour le savoir. C'est vraiment que je demande moi depuis le début à un secteur de la mettre un petit peu en sourdine, c'est au non-marchand parce que c'est un secteur qui bénéficie, qui est un secteur où il n'y a pas de restructuration majeure dans le secteur. Un l'hôpital, ben il n'y aura jamais moins d'hôpitaux. Une institution pour personnes handicapées, il n'y en aura jamais moins. Par contre

ben il y a des tas d'usines, dans l'aéronautique aujourd'hui, vont perdre des dizaines de milliers d'emplois, eux ils flippent. Un cadre dans un hôpital il ne flippe pas aujourd'hui pour son emploi. Donc voilà je pense que ça c'est une première chose, qu'il faut un peu se dire, c'est un peu... 90% viennent des subsides dans le non-marchand donc c'est normal que c'est là qu'ils mettent en tension toujours les revendications mais ce n'est pas quand vous regardez les choses, si vous êtes parent vous vous dites mon enfant qui travaille dans l'enseignement, je n'ai pas peur pour son boulot. Ça c'est une première chose. Les quotas c'est sûr que ça c'est une aberration je le dis depuis le début. C'est une aberration l'idée de quotas, pourquoi ? Parce que quand on dit que le but c'est de créer de l'emploi, fatalement intégrer une notion d'autorisation administrative d'engager, ou économique, d'engager dans son calcul, ça empêche d'avoir des options. Vous avez vu dans tout ce que j'ai dit jusqu'à présent, c'est ça qu'il faut discuter. Mais si à la place de discuter de ça, vous vous dites tiens quelle sera mon activité de 2021, compte tenu du quota... Si vous réfléchissez comme ça vous ne faites plus comme j'ai commencé à réfléchir au début. Ceci dit maintenant le quota, je vous dis pendant 17 ans ça a été une fiction. Ça donnait de l'emploi inutile à l'administration qui le calculait tous les 6 mois, ça donnait de l'emploi inutile et le travail de direction qui doit justifier le fait de demander plus. Et comme il n'a jamais été déplacé au global on s'en foutait, on continuait à engager et moi qui dirige une entreprise de travail adapté depuis très longtemps, une avant et celle-ci, je me suis jamais soucié du quota. La deuxième c'est qu'on a l'effet depuis 3 ans seulement et je vais vous en dire un petit mot maintenant mais le quota c'est une problématique du passé, ce problème va disparaître. Je ne veux pas jouer à Mme Soleil mais d'ici un an, deux ans grand max et je vous expliquerai pourquoi. La 3e c'est que on peut contourner ce quota. On peut contourner comment ? Tout d'abord en collaborant. Une entreprise qui n'a pas assez de quota, quelqu'un qui dépasse son quota, qui a une activité, faudrait bien dire ben voilà toi je vois que tu n'as pas travail pour tout le monde, il y a beaucoup de chômage économique, et bien travaillons ensemble sur ce client ! C'est une manière de le faire déjà. Ca il y a de la marge encore, il y a de la marge. Il y a encore des gens qui sont en dessous de leurs quotas, qui ont des difficultés pour remplir directement donc il y a de la marge si on veut jouer à la collaboration, on peut déjà bien bosser comme ça. Une fois qu'on a terminé ça et bien on crée une structure à côté. Vous créez une entreprise d'insertion. A la Louvière j'ai une ASBL, qui est à côté, alors ce n'est pas une entreprise de travail adapté donc ça veut dire qu'elle n'est pas financée comme une entreprise de travail adapté, mais quand vous dépassez le quota vous n'êtes plus financé de toute façon. Donc en 2 mots pour que vous compreniez bien mon point de vue sur la matière, dans une entreprise de travail adapté, vous avez une subvention spécifique personnel de

production. Cette subvention elle est très confortable elle monte aujourd'hui jusqu'à 70% du cout salarial. Pour le personnel d'encadrement vous avez une subvention forfaitaire de 50%, 40% d'un salaire théorique et en plus de ça vous avez éventuellement une subvention qu'on appelle la prime de compensation, je sais pas si vous avez déjà entendu parler de ça, qui est en fait le subside qui est disponible pour tout employeur classique qui engage les personnes handicapées. La particularité du travailleur de production c'est que si vous dépassez le quota et que vous engagez quelqu'un en production qui est hors quota, c'est le seul type de travailleur en Belgique qui est exclu de la compensation. Donc quand vous créez n'importe quelle structure à côté et que vous engagez une personne handicapée dans la structure, de ce fait là vous pouvez bénéficier de la prime de compensation pour cette personne-là. Donc une autre manière de faire, ce que font, si vous regardez bien, beaucoup d'ETA, c'est d'avoir une structure en annexe à l'activité principale et cette structure n'est pas régie par les règles des ETA et peut engager des personnes handicapées sous régime de prime de formation. Donc voilà, l'entreprise que je dirige normalement elle aurait dû fermer il y a 5 ans donc euh je peux vous dire que s'il y en a bien une qui était en grande difficulté c'est celle-là, je peux raisonnablement vous dire que je me suis pas soucié un seul jour de la problématique des quotas.

Alizée : On n'a pas vraiment abordé ça tout à l'heure, mais c'était quoi spécialement les problèmes que rencontrait l'ETA que vous dirigez maintenant ?

Stéphane Emmanuelidis : C'est une entreprise qui a été créée dans les années 80 par des gens qui étaient issus du monde du CPAS de la Louvière avec un conseil d'administration qui était copie conforme du conseil communal de la Louvière et à une époque où les subventions étaient confortables. C'était une ETA pour laquelle on avait une certaine sympathie et c'était dirigé pendant longtemps par un assistant social qui travaillait avant dans une structure d'hébergement et ça a toujours été comme ça. Et à un moment donné cette entreprise s'est trouvée avec beaucoup de dettes de la commune, etc. Et des gens se sont succédés et bon enfin n'ont pas vraiment travaillé avec intensité et cette entreprise a tout doucement consommé son capital, plus ou moins d'un million d'euros dans les déficits successifs et donc à un moment donné il s'est trouvé en cessation de paiement avec des activités archaïques mais avec aussi le sentiment que, parce que pendant des années c'était alimenté par le financement du déficit du capital qui existait, un sentiment du travailleur que il fallait trouver des solutions pour qu'on continue à faire la même chose. Et donc moi j'ai quitté le village numéro 1 et le président il était ancien ministre et m'a demandé si je voulais pas venir travailler pour la relancer et j'ai accepté à temps partiel. Effectivement il y avait plus de sous, ils venaient de terminer... Donc il a fallu retrouver

rapidement 2-3 activités un peu de fond et je vous ai expliqué la façon de travailler en motivant les gens pour changer leur façon de voir les choses quoi. Voilà avec un peu de crédibilité il y a eu un peu de soutien financier des banques en fait, on est passé et donc ça fait maintenant on a redressé puisqu'on a diminué le déficit pendant les 2-3 premières années et puis la 4^e année on faisait du bénéfice quoi.

Alizée : Pour revenir à la mission sociale des ETA, pour vous est-ce qu'il est toujours aussi facile ou difficile de mettre au travail les personnes les plus handicapées, les plus fortement touchées ?

Stéphane Emmanuelidis : Euh non objectivement ça devient de plus en plus difficile évidemment, mais bon c'est vrai que si vous avez lu l'article 2004 ça n'a pas changé hélas parce qu'il y a eu une grosse mutation dans la moitié des années 90 hein, jusque la moitié des années 90 le statut était très particulier. Mais il faut replacer ça dans le contexte de l'époque et donc il y a 2 phénomènes je rappelle toujours mais il faut quand même les avoir en tête parce que euh quand les gens ont créé les ateliers protégés, ils les ont créés à un temps donné donc examiner les choses en fonction de la période c'est quand même pas stupide. Examiner une situation aujourd'hui en fonction de notre période c'est pas stupide non plus. Et en réalité ce qui s'est passé c'est que en 63, si je fais un rapide historique du non-marchand, la prise en charge des personnes handicapées adultes ça n'existait pas. Il n'y avait rien. Un adulte d'abord ça commençait à 21 ans et à l'époque il faut bien se remettre ça en tête, en 63 la croyance c'était que une personne handicapée allait vivre 35-40 ans en raison de son handicap. Et qu'il était adulte à partir de 21 ans donc il fallait en gros faire quelque chose avec eux pendant 10-15 ans. Quand moi je suis arrivé dans le secteur du handicap les choses avaient un petit peu changé ont commençait à parler du gros problème qui était le vieillissement des personnes handicapées. Donc ça c'est l'histoire, en 63 il n'y a pas d'institution, il y a l'école et l'internat jusque 21 ans et après plus rien. Il a fallu attendre 70 pour avoir les premières structures d'accueil et d'hébergement et centres de jour donc avant ça rien. Donc ce qui s'est passé c'est qu'on a créé un fond qui était le FNRS, et ce fond a financé des ateliers protégés. Mais les ateliers protégés c'était un petit machin qui était de l'emploi mais avec que des dérogations donc pas relié au droit social, pas de salaire, et donc il y avait, les revenus des gens il y avait un tas de machin comme des allocations et puis une petite dringuelle ajoutée par l'employeur. 1963, il n'y avait pas un type qui trainait sur le trottoir, tout le monde travaillait. Et à l'époque quand on parlait de main d'œuvre, c'était de la main d'œuvre simple, il n'y avait pas d'informatique, il fallait pas taper sur un clavier d'ordinateur, quand on travaillait comme ouvrier dans une usine c'était

ça. Donc pas de chômage. Qui restait vraiment sur le carreau ? Ben les personnes handicapées de manière importante qui n'avaient pas d'autres débouchées. Donc quand on nous dit ouais mais est ce que les ETA sont toujours en phase avec le projet initial ? Ben non et heureusement ! A partir des années 70, à la limite, 85% des gens qui étaient dans des ateliers protégés on aurait dû les mettre dans des centres d'accueil de jour hein parce que c'était là leur véritable place, après les choses ont évoluées et en 95 on a créé une commission paritaire. On a changé la réglementation et on a changé de nom. Alors création de commission paritaire ça voulait dire quoi ? Ça voulait dire que du jour au lendemain tout le secteur a basculé dans le champ du droit social basique. Plus aucune et c'est toujours comme ça maintenant, plus aucune dérogation, tout le droit social est applicable. Plus de dérogation au droit social. On change la réglementation des subventions. Fini de subventionner les ateliers protégés sur base du fait qu'ils intègrent des personnes qui engagent des gens qui ont un dossier médical avec un handicap. Avant c'était comme ça. En 95 on dit, on paye la perte de rendement. Et donc individuellement, même si la perfection d'évaluation de ce calcul n'est pas humain mais le principe est le suivant : c'est qu'on regarde la perte de rendement réelle de la personne et c'est ça qu'on compense. Ça veut dire qu'aujourd'hui c'est peut-être 75% mais ça peut être aussi 10%. Si la personne n'a aucune perte de rendement. Donc ça devient une compensation adaptée. Et en plus on arrête de financer n'importe quoi. Quand j'ai commencé j'ai visité une ETA à Bruxelles et je vois une grande machine emballée, une grande machine qui faisait la moitié d'une salle et je dis à la directrice, tiens c'est quoi cette machine ? Et elle me dit qu'elle ne sait pas. Je dis ah bon, quelqu'un sait ici ? Non parce que ça a été commandé par mon chef de production il y a un an et demi et entre temps il a démissionné et ici personne ne sait exactement ce qu'il voulait en faire. Mais une machine industrielle qui aujourd'hui peut couter 150 000-200 000 euros, je sais pas. Et je lui dis mais c'est pas un problème pour vous ? Et elle me dit non non ça va être subventionné. A l'époque 100% des investissements étaient subventionnés. Ca on a terminé ! On a dit ok, on vous finance un truc mais vous l'amortissez évidemment donc vous consommez le subside d'année en année, en fonction de la manière dont vous le rentabilisez. Et donc ce qui a résolument changé c'est le type d'exclusion lié au handicap. Alors qu'est-ce que c'est le handicap ? On dit souvent le handicap social, tout ça, est ce que c'est vraiment des personnes handicapées, moi je ne sais pas très bien comment juger ça. Moi ce que je pense c'est que nous sommes des structures qui viennent pour créer de l'emploi à des personnes qui sans l'intervention n'en aurait pas dans le circuit ordinaire. Alors ça c'est mon critère. Et évidemment pas n'importe quelle personne qui n'a pas d'emploi mais une personne qui n'a pas d'emploi en raison du handicap ou d'un problème de santé récurrent. Parce que dans nos ETA

on a pas mal de gens avec par exemple des problèmes cardiaques. Pas un handicap au sens propre du terme mais il a une insuffisance cardiaque qui fait qu'il a un taux d'absentéisme important. Il doit souvent faire des examens, dès qu'il est un peu surmené ça ne va pas, et bien cette personne-là perd à chaque fois tous ces boulots à cause de ça. Pareil pour quelqu'un qui a une insuffisance rénale mais qui toutes les 4 semaines doit s'absenter pendant 1 semaine pour un traitement de fond. Impossible de se faire recruter ! Qui s'occupe de ces gens-là ? Est-ce que c'est un public cible ? Est-ce qu'on doit s'en occuper en raison d'un problème lié à la santé du travailleur ? Ou est ce qu'on doit se dire non non ça c'est une personne qui peut travailler dans le secteur ordinaire, nous on doit essayer de sortir une personne d'un centre d'accueil de jour, une personne qui a une trisomie 21 pour qu'on ait notre quota visible hérité de 1963. Donc vous voyez c'est ça la question, quel est le public cible ? Donc moi ma réponse c'est de dire : un de nos critères, ça doit être l'exclusion du moment. Nous sommes là un outil artificiel, un petit peu, pour intégrer les personnes qui ne trouveront plus de boulot en raison d'un certain nombre de critères dans le secteur ordinaire. Or, il se fait, c'est pas vous, c'est pas nous, c'est l'évolution, il se fait que le degré d'exclusion a évolué à la hausse. C'est-à-dire qu'on est plus facilement exclu aujourd'hui à cause d'un problème de santé ou de handicap qu'on ne l'était il y a 40 ou 50 ans. Et donc fatalement les demandeurs, ceux qui sont dans les listes des ETA, sont beaucoup plus nombreux. Donc voilà est ce que ça c'est une dérive je ne sais pas mais en tout cas ça plus le fait que nos partenaires sont en général de plus en plus sophistiqués et les travaux que l'on demande sont de plus en plus sophistiqués ben ça fait que les travaux de simple manipulation très lente il n'y en a plus beaucoup. Et donc on en a quelques-uns chez nous, il y a quelques personnes qui sont dans ce cadre-là, mais je le dis franchement, ces 6-7 personnes sont subventionnées par le reste de l'activité hein. C'est pas l'autorité publique qui paie ça. Parce que le chiffre d'affaire qu'on génère avec la vente plus le subside, ne couvre pas le cout salarial d'une personne comme ça. Donc fatalement ça devient économiquement non finançable et donc il faut vraiment réfléchir à la manière dont ce type d'emploi... Quand c'est dans l'intérêt des travailleurs, et ça ça nous remet dans la discussion de tout à l'heure.

Alizée : Vous pensez qu'il y a un risque si le milieu classique a de plus en plus de critères restrictifs et qu'on leur permet de l'être, il ne risque pas d'avoir un problème de place dans les ETA ?

Stéphane Emmanuelidis : Oui donc la question que vous posez c'est de dire ben en misant trop, en acceptant trop la solution ETA comme solution à l'exclusion, est ce qu'on ne coupe pas toute politique d'intégration dans l'emploi ordinaire ? Alors c'est en théorie c'est juste mais dans les

faits c'est donner aux ETA un poids dans la structure qu'elles n'ont pas. En réalité, le problème c'est que le monde économique ne demande pas l'autorisation, c'est l'inverse qui se passe. La prime de compensation elle existe et si une personne décide de postuler et qu'elle est engagée, l'entreprise va pouvoir bénéficier de 40% de subsides pour l'engager cette personne. L'outil il existe. Dans les faits, ça marche modérément. Quand on regarde la capacité d'absorption de travailleurs handicapés par ce système c'est nettement minoritaire. Ça ne fonctionne pas. Pour beaucoup de raisons. Notamment à mon avis pour une question de finalité. C'est que y a rien à faire, à partir d'un certain seuil, l'action d'engager quelqu'un va être liée à la finalité de création d'emploi. C'est que dans une entreprise classique, la finalité c'est pas l'emploi. Si vous avez l'occasion de gagner autant d'argent avec moins de travailleurs, vous allez le faire et devez le faire à la limite. C'est ça le problème. La finalité ce n'est pas l'emploi. Et donc si la finalité ce n'est pas l'emploi, la création d'emploi inefficace ou compliquée ça va être un frein. Donc à moins d'être totalement mordu, il y en a évidemment, les gens se disent oh non remplir un dossier à l'AVIQ et faut le faire hein, quand ce n'est pas votre métier, c'est compliqué. Nous c'est notre boulot, on le fait tout le temps. Il y a des gens qui disent ben moi je le ferais bien mais c'est des ennuis en plus, c'est des réévaluations, fin bref, c'est compliqué. Comme ce n'est pas leur finalité, ça rend beaucoup plus aléatoire le fait de le faire. Donc nous on a pas le luxe de se dire ben comme on agit comme ça, les entreprises se déchargent, non. On agit comme ça parce que les entreprises ont décidé de se décharger. Ça c'est le phénomène donc voilà moi je pense que des synergies entre tout le monde ce serait bien et décroisonner un maximum ce serait bien aussi ceci dit hein parce que je me suis souvent dit qu'on devrait supprimer les ETA, ça clorait le débat hein. Plus que des entreprises, par contre, on garderait les subsides pour les personnes qui engagent du personnel handicapé. Et ce qu'on ferait c'est un seuil, par exemple un seuil en valeur absolue et un seuil en pourcentage. Quand il y a autant de personnes handicapées dans une entreprise et quand ça atteint tel pourcentage, les enveloppes sont doublées, triplées, etc. Ça clorait le débat.

Alizée : Ok parfait. J'ai fait le tour de mes questions. Est-ce que vous avez quelque chose à ajouter ?

Stéphane Emmanuelidis : Oui, deux choses. La première chose je vous ai parlé du quota en disant que c'est une discussion qui allait sans doute se fermer. Pourquoi ? Parce que les ETA ont un gros problème pour le moment la problématique des aides d'état. C'est que nous sommes dans un système de concurrence généralisée au niveau européen et donc on ne peut pas aider une entreprise comme on veut, on ne peut pas. Donc dès qu'on est considéré comme une aide

d'état il faut qu'elle soit autorisée et pour qu'une aide d'état soit autorisée il faut respecter certains critères. Or il se fait que certains critères européens sont dépassés par nos subventions. Donc on est susceptibles d'être accusés de bénéficier d'aides illégales.

Alizée : Oui c'est ce qui s'est passé par rapport au village n°1, c'est ça ?

Stéphane Emmanuelidis : Voilà, exactement. L'affaire on en l'ébruite pas trop mais c'est plus grave qu'il n'y paraît. Parce que si jamais il devait y avoir plus d'affaires comme celle du village n°1, on acterait que toute remise de prix d'une ETA serait illégale et donc interdite. Donc pour le moment ça ne touche que le village n°1 mais en théorie le village n°1 ne pourra plus faire aucune offre. Donc si ça reste en l'état le village n°1 peut licencier une bonne partie de ses travailleurs. Mais surtout une première affaire pourrait toucher une autre, etc. etc. Donc il faut régler ça. Donc on est en train de retravailler complètement la réglementation pour la rendre conforme aux aides d'état. Donc vraisemblablement on va s'orienter plus vers des systèmes forfaitaires et ces systèmes seraient plus basés sur des évolutions d'année en année, plus avec des systèmes de quota. Donc cette règle passerait à la trappe. J'espère quand même que d'ici un an on aura la nouvelle réglementation et que ce sera réglé. La deuxième chose importante à savoir aussi c'est qu'une des grosses priorités qui a animé le secteur pour le moment c'était la gestion de la crise covid donc là aussi on a négocié et on s'est mis d'accord sur une compensation financière qui permet de passer le cap, sur la forme de ce qu'on appelle l'immunisation des subventions. Donc on ne va pas diminuer le budget disponible pour les ETA alors qu'on aurait pu. Dans ce cadre-là il faut reconnaître que le secteur a eu des discussions assez immédiates et constructives avec le gouvernement et les partenaires sociaux.

Alizée : Ok super ben merci beaucoup. Merci pour votre temps et pour toutes ces informations.

Stéphane Emmanuelidis : Avec grand plaisir.

Alizée : Bonne fin de journée !

Stéphane Emmanuelidis : Au revoir !

11. Annexe 11 : Retranscription de l'interview de Jean-Marc Dieu

Alizée : Est-ce que vous pouvez vous présenter ?

Jean-Marc Dieu : Voilà ben je m'appelle Jean-Marc Dieu, je suis directeur d'Entra. Entra est une entreprise de travail adapté qui emploie environ 900 personnes à Heppignies, à Charleroi, tout près de l'aéroport de Charleroi et qui a développé des activités dans des domaines fort différents puisque l'objectif d'Entra c'est de donner des emplois à des personnes en situation de maladie ou de handicap. Et pour ça donc nous avons inversé la logique économique parce que nous ne partons pas d'un produit en nous demandant comment nous allons réaliser ce produit et le mettre sur le marché. Nous partons d'un objectif de création d'emploi et sur base de ça on se demande quel produit on doit développer pour y arriver. Ce qui fait qu'on a des produits qui sont extrêmement variés, des plus simples au plus compliqués puisque nous employons des gens dont les profils sont différents. Des gens qui sont plus lourdement handicapés et d'autres qui ne le sont pas autant, voir aussi des valides hein puisque dans le secteur des ETA on peut employer jusqu'à 30% de personnel valide dans les équipes de production. Dans les équipes d'encadrement c'est une autre clé mais dans les équipes de production c'est ça. Alors par ailleurs fin j'ai d'autres activités autour de ça parce que j'ai un parcours euh associatif, dans le secteur de la santé. Je suis aussi président d'un groupe hospitalier, le CHU ici à Namur qui est un groupe hospitalier qui regroupe 3 hôpitaux généraux.

Alizée : Vous pouvez également me décrire les activités d'Entra ?

Jean-Marc Dieu : Les activités d'Entra comme je vous le disais elles sont diversifiées dans la mesure où le but est de créer des emplois et que pour ça il faut qu'on puisse être flexibles et faire des choses de nature différente. On est actif dans le domaine du back office, du call center, de la blanchisserie, dans le secteur des titres-services, dans le domaine du parachèvement de bâtiments, dans le domaine de la sous-traitance industrielle électronique, électromécanique, électrique, essentiellement, mécanique aussi. Et on est également présents dans des activités de services aux entreprises. Au final comme je vous le disais on emploie un peu moins de 900 personnes en ce moment.

Alizée : Quelles sont les activités les plus importantes en termes de chiffre d'affaire et d'occupation des travailleurs ?

Jean-Marc Dieu : Alors les principales activités aujourd'hui... En fait ce que je dois vous dire c'est que le volume d'emploi n'est pas en corrélation stricte avec le chiffre d'affaire. Il y a des activités pour lesquelles on emploie beaucoup de personnes et qui font moins de chiffre

d'affaire mais qui sont plus subsidiées parce qu'elles s'adressent à des publics qui ont des niveaux de perte de productivité plus importantes.

Alizée : Ce sont quelles activités ça par exemple ?

Jean-Marc Dieu : Par exemple la blanchisserie. Ça c'est une activité accessible à des personnes qui ont une situation de handicap ou de maladie plus lourde que d'autres activités. Je dois vous dire qu'on fait, comme je disais tout à l'heure, des choses très simples. On pourrait par exemple faire du conditionnement en mettant des chocolats dans des boîtes en carton. On ne le cherche pas à le faire, je vous en parlerai après. Et des choses beaucoup plus compliquées puisqu'on est aussi capables d'assembler des cartes électroniques pour l'industrie aéronautique. Donc a vraiment un panel d'activités très diversifié. Alors pour répondre à votre question, nos principales activités elles se répartissent un peu de la manière dont je vous l'ai dit tout à l'heure. Il y a un pôle services et contacts, contacts et data center ça s'appelle chez nous donc ça c'est un grand pôle. Là il y a de la valeur ajoutée, c'est quand même un élément auquel on est attentif parce qu'on cherche à équilibrer nos comptes. Il y a un pôle sous-traitance, électronique, électromécanique, etc. Il y a le pôle blanchisserie qui est en développement, il y a le pôle parachèvement de bâtiments qui est aussi en développement et puis les autres activités elles sont moins présentes bien qu'étant importantes hein. Donc on est attaché à faire du titre service. Le département des services en entreprises emploie aussi 150 personnes donc c'est important. C'est un peu difficile de dire quel secteur est plus important par rapport aux autres parce qu'en fait on considère en gros que tout est important.

Alizée : Ok d'accord. Alors maintenant pour entrer dans le vif du sujet, est-ce que vous avez perçu certains changements dans l'environnement économique des ETA ces dernières années ?

Jean-Marc Dieu : Je dirais que ce qui nous concerne le plus c'est l'environnement socio-économique. Donc on doit pouvoir articuler les deux dimensions puisque notre vocation c'est de faire du social et en même temps notre métier c'est de faire de l'économique. Donc on est un acteur économique et Entra... Vous avez eu d'autres contacts avec d'autres ETA.

Alizée : Oui bien sûr.

Jean-Marc Dieu : Je peux vous demander c'est qui ?

Alizée : J'ai eu Village numéro n°1, les Ateliers du Blicquy, les Erables, avec Axedis, les Ateliers du Monceau, pour le moment.

Jean-Marc Dieu : Alors d'accord. Ce qu'il se passe hein c'est que notre modèle actuel il arrive selon nous dans une phase particulière parce qu'il n'y a pas d'adéquation entre les contraintes qui sont imposées à des entreprises associatives, actives dans le secteur du handicap et les exigences du marché. Donc on est en phase de réflexion concernant un repositionnement de l'entreprise qui pourrait être amené à utiliser d'autres véhicules pour garantir son développement économique. D'autres véhicules ça veut dire d'autres personnes morales. Ce qu'il se passe c'est que, comme je vous le disais on est un acteur économique majeur sur la région, on est je pense la 4^e ou 5^e entreprise industrielle du bassin si je prends pas les hôpitaux. Les hôpitaux ça c'est vraiment au-dessus hein, un hôpital c'est entre 4000, 5000 personnes parfois. Donc le marché est en train d'évoluer pour nous comme pour tous les autres acteurs économiques. C'est-à-dire qu'il y a le même phénomène de concentration, il y a les phénomènes de valeur ajoutée, les phénomènes qui sont liés aux habitudes clients, bon, et on peut pas rester à l'écart de ça. Donc nous on cherche à être opérationnel sur un plan économique. On le fait avec un objectif c'est des emplois de qualité pour les personnes en situation de maladie ou de handicap. Ca veut dire qu'on est en situation d'adaptation constante. Par exemple sur des questions comme l'automatisation, la communication, le branding, l'image de marque de l'entreprise, la communication autour de ses valeurs, on cherche à ne pas être confrontés de manière trop brutale à la concurrence qui vient de l'automatisation ou de l'offshoring. Donc on essaye de développer des zones d'initiative qui sont particulières et qui nous singularisent sur le marché. La question de notre dimension sociale pour les clients elle n'est pas très importante. Je sais pas si on vous l'a dit ailleurs mais les clients ne s'intéressent pas trop à ça. C'est parfois un élément qui arrive en fin de parcours mais au départ ce qui intéresse le client c'est des notions comme le prix, la flexibilité, la qualité, la compréhension qu'on a de ses processus. Bref toutes sortes de choses qui sont habituelles dans le monde de l'entreprise. Et donc toutes les évolutions qu'on connaît aujourd'hui dans l'économie contemporaine elles nous impactent d'une manière directe et on ne cherche pas à y échapper, au contraire on cherche à bien les comprendre et à bien les appréhender. On est une entreprise finalement qui a des modes de fonctionnement identique à ceux de l'économie réelle. Même si notre objectif c'est un objectif tout à fait social.

Alizée : Et concrètement cette adaptation dans vos activités elle se ressent comment ?

Jean-Marc Dieu : Elle se ressent d'abord par une politique commerciale extrêmement active, on cherche à être vraiment à l'écoute du client et à comprendre ses besoins de manière intime. A travers deux processus, essentiellement. Donc d'une part un processus de farming sur les clients existants. On a une relation qu'on cherche à enrichir sans arrêt avec nos clients. Dans

notre portefeuille client il y a de grands groupes nationaux ou même internationaux et on est souvent confrontés à des situations dans lesquelles on ne couvre qu'une infime partie de leurs besoins. Or, comme l'entreprise est très diversifiée, elle peut rencontrer des besoins qui sont exprimés par les clients et qui ne sont pas pris en charge par Entra. Donc on cherche à découvrir ces gisements. L'autre processus commercial c'est le processus de hunting et là on est évidemment en situation de prospection permanente, on est présents dans une quantité de réseaux, ça va du sport au cercle économique, en passant par les réseaux associatifs. Et je dois dire qu'à travers cette crise-ci on a pu tirer parti de tout ça pour maintenir des niveaux d'activités assez importants. Voilà donc concernant nos adaptations à l'intérieur c'est comme partout hein donc on renforce notre ERP, on renforce notre politique de marketing, on refonde notre site internet, on va le faire maintenant, etc. etc. C'est comme n'importe quel acteur économique.

Alizée : Ok et est-ce que vous relevez des freins à cette adaptation ?

Jean-Marc Dieu : Oui bien sûr. Donc le frein principal qu'on rencontre actuellement c'est la difficulté qu'on a de recruter du personnel avec un agrément AVIQ. En fait il y a une espèce de fracture entre les attentes du marché et les contraintes qui sont imposées par les pouvoirs publics dans le recrutement de personnes handicapées. Et je comprends ça, c'est normal, l'intention des pouvoirs publics c'est de faire en sorte de déployer leur action au bénéfice des populations fragilisées, c'est bien normal. Mais nous on doit aussi tenir compte de notre développement, des contraintes de notre développement, des exigences des clients et je pense que cette distance entre les demandes de l'AVIQ et les attentes du marché est en train d'augmenter. C'est la raison pour laquelle on réfléchit à créer de nouveaux véhicules.

Alizée : Et donc concrètement ce sont quels types de profils que l'AVIQ souhaite mettre au travail et quels profils que vous vous pouvez mettre au travail ?

Jean-Marc Dieu : Voilà c'est ça. Donc euh on cherche des gens par exemple pour vous donner une illustration très simple, si on cherche des vendeurs par téléphone, c'est pas un profil très compliqué hein donc je vous parle pas d'ingénieurs ou de juristes ou de choses pareilles mais donc des vendeurs par téléphone, on va éprouver une grande difficulté à les trouver dans la population que l'AVIQ nous autorise à engager. On le fait, on y arrive, mais c'est de plus en plus compliqué.

Alizée : Si on reprend l'histoire d'Entra, est ce qu'il y a une évolution sur les tâches et les profils que vous employez ?

Jean-Marc Dieu : Oui donc les tâches évoluent toujours en fonction de notre objectif qui est la création d'emplois pour personnes en situation de handicap ou de maladie. Donc on doit être à l'écoute du marché et saisir des opportunités. Ça veut dire que l'activité qu'on fait aujourd'hui n'est pas celle qu'on fera forcément demain. Je vais vous donner une illustration. En 2017 je pense on a été contacté par l'Awex qui cherchait à trouver un partenaire pour la fabrication de télévisions pour un client chinois, australien en fait mais donc les headquarters étaient à Hong Kong, pour des raisons qui étaient liées à l'application de droit de douane sur les pièces détachées qui sont moins importantes que sur les produits finis. Donc ils cherchaient à faire assembler leur matériel, leurs télévisions en l'occurrence, dans l'Union Européenne. C'est une activité qu'on a jamais réalisée et on l'a réalisée, on l'a montée en 2 semaines. Au final on a produit 1000 télévisions par jour, tout en étant compétitif évidemment et en employant des personnes qui avaient le bon profil. Un jour ça s'est arrêté parce que vous savez ce sont des clients qui sont très opportunistes et qui ont des raisonnements extrêmement mercantiles. Donc ça s'est arrêté et on est parvenu malgré tout à conserver tout le personnel et on l'a recyclé dans d'autres activités. Donc l'activité si vous voulez elle est importante parce que c'est ça qui nous donne la possibilité d'employer des gens mais on peut en changer très rapidement. Je vous donne un autre exemple plus récent. Pendant la crise covid on a créé environ 80 emplois en 2 semaines sur des activités qu'on ne réalisait pas jusqu'ici. 80. On a employé 40 personnes pour le tracing téléphonique. Je dis 80 mais en fait c'est 100. On emploie actuellement 40 personnes dans des activités de production d'équipements de protection et on ne faisait pas du tout de confection. En mars on avait aucune personne qui était active dans le secteur de la confection, aujourd'hui on en a environ 40 et on a aussi employé 20 personnes dans le conditionnement de détergents et de produits désinfectants. Et toutes ces activités sont appelées à diminuer ou disparaître. Mais on va faire en sorte, on va essayer de faire en sorte de ne pas perdre de CDI. Donc on va recycler tout ce monde-là vers d'autres activités. Donc on doit être capables de réagir très vite aux attentes du marché pour pouvoir réaliser notre objectif social, la création d'emplois pour personnes en situation de handicap. Ça veut dire que les activités qu'on fait aujourd'hui, on a parlé de l'assemblage de télévisions, ça n'existe plus mais on l'a fait pendant deux ans en produisant jusqu'à 1000 télévisions par jour, ou la confection de masques ou de blouses de protection pour le personnel soignant, ce sont des activités qu'on est capables de développer, d'arrêter, dans des cycles très courts. C'est ce qui fait la particularité je pense d'Entra. Donc c'est une entreprise qui est très flexible. Et qui a aussi, puisque vous êtes économiste, qui a aussi c'est vrai des niveaux de frais indirects qui sont très importants. Parce qu'on a pas mal de structures sur la qualité, sur le commercial, sur la RH, donc on a un volant

de frais indirects qui est important donc ça c'est vrai mais c'est ce qui nous permet aussi d'être très flexible.

Alizée : Quand vous parlez d'objectif de création d'emploi c'est un nombre votre objectif ou des profils plutôt ?

Jean-Marc Dieu : C'est les deux. Parce que quand je dis création d'emploi c'est création d'emploi pour personne en situation avec des validations de l'AVIQ donc nécessairement ça a un impact sur les profils. Mais le but c'est d'en avoir de plus en plus. Seulement aujourd'hui et c'est aussi une raison qui nous pousse à réfléchir à l'avenir, vous connaissez le système des quotas hein puisque vous vous intéressez à la matière ?

Alizée : Oui oui.

Jean-Marc Dieu : On est bien au-delà de nos quotas. Donc à un moment donné on va pas élever trop trop haut non plus, on a 45 personnes au-dessus de notre quota pour le moment et c'est une base qu'on ne veut pas faire évoluer encore. Donc on essaye de rester dans cette zone-là, 45 au-dessus du quota, des valides et puis peut-être d'autres personnes morales pour soutenir le développement et à ce moment-là on s'intéresserait à d'autres types de public : des chômeurs de longue durée, des personnes en situation de formation, bon je sais pas encore. Faut qu'on fasse du développement.

Alizée : Toujours au niveau de la mission sociale, dans quelle mesure vous trouvez qu'il est facile ou difficile de trouver des activités qui sont à la fois rentables et à la fois accessibles aux personnes les plus touchées ?

Jean-Marc Dieu : Difficile. C'est tout ce qu'on vient d'évoquer. Si on reprend l'exemple des vendeurs c'est quand même une fonction relativement simple. Si on doit trouver des vendeurs et qu'on doit le faire en trouvant des personnes avec un agrément AVIQ, on va avoir de grosses difficultés donc c'est difficile effectivement de recruter des personnes qui ont à la fois un profil social, qui correspondent aux exigences de l'AVIQ, légitimes, et en même temps des personnes qui soient intégrables sur le marché. C'est compliqué. Alors toutes les ETA ne fonctionnent pas comme ça, je sais qu'on a en fait ici un modèle qui est assez hybride. Je pense que parmi toutes celles que vous m'avez citées que je connais quand même bien donc je connais bien Alain Klikenberg, j'étais vice-président d'Axedis à une époque donc je les connais. Alain est très porté, c'est vraiment exemplaire je trouve il est très porté sur l'innovation et la recherche de nouvelles niches. C'est très intéressant. Mais en général quand même je pense que notre modèle

est plus hybridé, dans le sens économique que celui des autres ETA. Si vous venez, si vous visitez Entra, vous n'aurez pas forcément le sentiment d'être dans une entreprise de travail adapté. C'est ce qui fait aussi la particularité de la maison et je dois vous dire que le personnel d'Entra est fort attaché à son entreprise. Donc il y a un fort sentiment d'appartenance à la culture.

Alizée : D'accord. Tous ces changements et les adaptations que vous avez évoqué vous les identifiez plus comme des menaces sur le long terme ou aussi comme source d'opportunités ?

Jean-Marc Dieu : Ben comme toujours c'est les deux hein si vous voulez, je sais pas si c'est pertinent mais on peut prendre un exemple de la crise covid.

Alizée : Oui bien sûr.

Jean-Marc Dieu : Au départ c'est quand même une sacrée menace parce qu'on a une série d'activité qui a été mise en berne en raison de problèmes d'approvisionnement ou parce que les clients étaient eux-mêmes en attente. Mais en même temps une crise comme celle-là nous a permis de développer de nouvelles activités et finalement je pense que le chiffre d'affaire du mois de juin va être exceptionnel donc le tout c'est de voir comment on traite les données que nous donne notre environnement. Soit on le fait de manière craintive en se disant que ce sont des risques, soit on est en situation plus agressive ou en posture plus positive et on en tire parti. C'est fort important parce que l'environnement ben comme on l'a dit tout à l'heure il évolue rapidement et il faut pouvoir appréhender ça de manière efficace. Par exemple nos concurrents ne sont pas vraiment les autres ETA. Donc nos concurrents c'est 3 choses. C'est l'automatisation et la digitalisation. Parce qu'on a de grands clients qui sont actifs dans le secteur des télécom par exemple où la digitalisation est importante. C'est l'offshoring pour les activités de services et notamment de contacts et data centers. Et ce sont les entreprises de l'économie réelle. Mais on est pas véritablement en concurrence avec d'autres ETA et encore moins avec le monde pénitentiaire par exemple. Ça ne nous intéresse pas beaucoup. Ce n'est pas le même niveau d'activité.

Alizée : Ok super. J'ai une dernière question. Si on se tourne maintenant vers le futur, est ce que vous y voyez encore d'autres challenges et opportunités à venir ?

Jean-Marc Dieu : Euh qu'est-ce que je peux vous répondre à ça. La difficulté qu'on a et qu'on va surmonter c'est de coupler notre vocation sociale avec les contraintes de notre environnement. Les pouvoirs publics n'ont plus d'argent. Les marchés changent. Nous notre

but c'est de faire des emplois. Et donc le challenge c'est de continuer à faire des emplois dans un environnement où nos modes de financement vont changer et où nos clients vont changer aussi. Donc le challenge ça reste la création d'emplois. C'est ça qu'on reste à faire en fait, uniquement. Et pour ça il y a une série de conditions qui doivent être rencontrées en matière de de qualité, en matière de compétences, en matière de réactivité, flexibilité, mais ce sont des objectifs secondaires. L'objectif premier, le principal challenge c'est d'avoir une création d'emplois. Avec des pouvoirs publics qui ne savent plus payer et un marché qui est de plus en plus exigeant.

Alizée : Mais du coup comment est-ce que vous envisagez l'emploi des personnes les plus touchées si il est difficile de trouver des tâches rentables et adaptées et que d'un autre côté les pouvoirs publics n'ont plus d'argent pour financer ?

Jean-Marc Dieu : Ben écoutez notre but c'est de faire en sorte de trouver des emplois et donc on peut faire des choses très différentes. Ce qu'on réalise c'est qu'il y a des activités rentables, des chevilles, qui sont là pour soutenir les activités moins rentables. Il y a des activités qui sont capables d'alimenter les déficits d'activités qui le sont moins. Mais on doit toujours trouver un équilibre. Donc la solution naturelle pour nous pour continuer à créer des emplois pour des personnes très handicapées en sachant que les pouvoirs publics ne peuvent pas financer en termes relatifs en tout cas comme ils le faisaient dans le passé, c'est de développer simultanément des activités à haute valeur ajoutée et quand même quelques activités à moins haute valeur ajoutée pour pouvoir concourir à créer des emplois pour les personnes avec de grandes pertes de productivité. C'est ce qu'on fait hein.

Alizée : Oui je vois ok. Parfait j'ai fait le tour de mes questions. Est-ce que vous avez des questions ou quelque chose à ajouter ?

Jean-Marc Dieu : Rien à dire. Je voulais vous demander si on a pu atteindre ce que vous souhaitiez ?

Alizée : Oui oui j'ai eu réponse à toutes mes questions, merci beaucoup !

Jean-Marc Dieu : Parfait. Je vous souhaite bonne chance pour la suite.

Alizée : Merci beaucoup et encore pour votre temps.

Jean-Marc Dieu : Avec plaisir. Bonne journée, au revoir.

Alizée : Au revoir.

12. Annexe 12 : Retranscription de l'interview d'Etienne Oleffe

Alizée : Est-ce que vous pouvez vous présenter ?

Etienne Oleffe : Etienne Oleffe, je suis moi ingénieur civil de 68. Je vais avoir 75 ans, je suis marié, j'ai 5 enfants dont Pierre, le 4^e qui est trisomique 21. Ce qui explique pourquoi je suis présent dans le monde du handicap mental évidemment. J'ai travaillé pendant 36 ans dans le groupe Suez et j'ai toujours été dans le non marchand donc j'ai été 40 ans administrateur de la mutualité chrétienne du brabant wallon, président de l'hôpital Saint-Pierre pendant 29 ans, fin bon et puis avec mon fils handicapé mental je suis rentré dans le monde du handicap mental. Et donc j'ai été pendant plusieurs années président de l'association de parents et de personnes porteuses d'une déficience mentale. Je suis toujours président de la fondation d'utilité publique « Fondation Portrait » qu'on a créée pour aider les personnes après le décès de leurs parents. Et la mutualité m'a demandé il y a, je ne sais pas combien d'années, de prendre la direction de l'ETA l'Entraide par le travail de la Mutualité, qui s'appelle aujourd'hui Axedis qui a fusionné avec une ETA Kennedy Amitié qui avait été fondée par une association de parents et je suis aussi administrateur de l'ETA Deneyer à Strépy-Bracquegnies. Voilà je pense que tu sais à peu près tout ce qu'il faut savoir.

Alizée : Parfait. Alors on peut rentrer dans le vif du sujet. Est-ce vous avez remarqué des changements dans l'environnement économique des ETA ces dernières années ?

Etienne Oleffe : Oui y a des changements donc dans l'environnement économique, l'ETA est la plupart du temps une entreprise de bout de chaîne. Donc un sous-traitant de sous-traitant. Et donc les choses sont de plus en plus difficiles parce que les marges que l'on laisse aux ETA sont de plus en plus faibles. Il y a une partie des marchés que l'on faisait qui est partie à l'étranger, soit parce que c'était moins cher, soit parce que l'entreprise pour laquelle on travaillait à délocaliser sa production. Et donc on est je dirais un maillon un peu faible dans une chaîne de production, à peu près partout. Il y a de temps en temps une ETA qui a un produit propre qu'elle produit donc qui se porte un peu mieux. Ça n'empêche pas les entreprises que je connais que ce soit Deneyer que je connais bien ou Axedis de se comporter convenablement mais c'est beaucoup plus difficile. Voilà. Qu'est-ce que je peux encore dire. Voilà du point de vue environnement économique c'est tout ce que je peux dire.

Alizée : Est-ce que les tâches simples et répétitives sont toujours aussi présentes sur le marché qu'il y a quelques années ?

Etienne Oleffe : Oui, ça je pense que oui. Le volume a probablement baissé parce qu'il y a des entreprises qui ont fermé ou délocalisé mais ce marché existe toujours mais il est de plus en plus compétitif et de plus en plus serré. Et il y a aussi eu dans l'environnement économique à certains moments la concurrence des prisons. Mais bon faut aussi que les prisonniers aient des activités hein mais eux ils n'étaient pas concurrents des ETA il y a 10-15 ans. Ils le sont de temps en temps.

Alizée : Tout cela a des impacts sur les activités que proposent les ETA ?

Etienne Oleffe : Des impacts oui mais ça n'empêche que les ETA font massivement du conditionnement de produits, de l'assemblage répétitif et des petits tableaux électriques, tout ça continue mais c'est toujours un peu plus difficile mais c'est toujours plus difficile pour toutes les entreprises hein, c'est pas propre à l'ETA. La lutte pour baisser les prix elle est propre à l'économie libérale.

Alizée : Et donc en termes d'activités, il y en a qui sont apparues et d'autres disparues ?

Etienne Oleffe : Bah je n'ai pas assez de recul historique puisque moi je suis rentré dans les ETA il y a une dizaine d'années mais je vois que les ETA ont toujours le même type d'approche. La seule chose qui a évolué peut être un peu plus c'est le travail en entreprise. Donc des équipes entières des personnes des ETA vont travailler dans des entreprises. Comme sous-traitant. Ça c'est une activité qui, quand moi j'ai commencé à entrer dans les ETA n'existait pas. Il y a un marché qui s'est un peu développé mais qui est difficile c'est le marché des espaces verts. C'est un marché difficile pour les ETA.

Alizée : Difficile pour quelles raisons ?

Etienne Oleffe : Parce que c'est, sauf si on a des gros contrats ce qui arrive parfois mais quand on a des petits contrats c'est l'encadrement des personnes, c'est difficile d'être compétitif quand il faut envoyer un ou deux ouvriers handicapés il faut pratiquement toujours avoir quelqu'un qui les accompagne au moins au début et à la fin et donc ça a un coût supplémentaire qui pose problème dans l'équilibre financier.

Alizée : Oui ok. Est-ce que pour vous il y a des freins qui empêchent les ETA de s'adapter à leur environnement ?

Etienne Oleffe : Moi je dirais à priori non, il n'y a pas de freins structurels. Il y a bien des freins liés aux capacités des personnes qui sont dans les ETA mais c'est pas un frein, c'est la réalité du marché dans lequel on travaille. Non je n'en vois pas.

Alizée : Non mais si vous n'en voyez pas c'est une réponse aussi !

Etienne Oleffe : Je vous dirai si quelque chose me revient. Il y a un frein c'est que le budget de l'AVIQ pour financer les ETA est limité et jusqu'à quelques années ça ne posait pas de problème donc les entreprises qui étaient un peu plus performantes pouvaient se développer parce qu'en fait il y a un volume de financement de la perte de rendement des ouvriers, ce volume s'exprime en heures de travail et ces heures de travail n'étaient pas globalement n'atteignaient pas le plafond. Aujourd'hui on est au plafond donc une entreprise qui veut se développer au-delà de son plafond, elle est aujourd'hui limitée parce qu'elle ne peut plus se faire financer la perte de rendement de ses travailleurs. Les nouveaux hein, ceux existants le gardent mais les nouveaux. Ça c'est un frein économique.

Alizée : Et justement c'est quoi l'impact de ça et tout à l'heure vous mentionnez la concurrence des prisons par exemple, c'est quoi l'impact de tous ces changements sur la situation financière des ETA aujourd'hui ?

Etienne Oleffe : Bah moi je ne peux pas répondre de manière globale sur la santé des ETA parce que j'en connais deux, fin j'en connais d'autres mais je n'ai pas l'analyse des bilans et des résultats. Deneyer a connu des problèmes mais ce ne sont pas des problèmes, ce sont des problèmes intérieurs d'organisation, de fonctionnement, de remise de prix et donc Deneyer est en table, fin dans le cadre d'une ETA donc il dégage de la marge depuis 11 ans je dirais, il est entrain tout doucement de rattraper les pertes cumulées. Axedis connaissait des années très délicates avant la fusion des deux ETA, aussi pour des problèmes de gestion interne. Le fait de ne pas avoir la bonne personne au bon endroit, de ne pas être assez strict, d'être je dirais pas assez entreprise par rapport à l'aspect social. Dans une entreprise beh il faut un équilibre économique pour pouvoir faire du social. Et une fois qu'on a pu rétablir l'équilibre on a pu fusionner, on est devenu rentable, on a pu fusionner les 3 sites de production, acheter un bâtiment à Limal, ce qui veut dire que les banques nous ont fait confiance puisque ça a été financé par une banque. Même si l'année 2019 a été difficile, pour des raisons internes de nouveau, c'est une baisse de productivité mais forcément on peut pas reprocher au marché. Le chiffre d'affaire était un peu en retrait, c'était un peu plus difficile mais on aurait pu être rentable.

Alizée : Quelles sont pour vous les caractéristiques et les facteurs de réussite des ETA ?

Etienne Oleffe : C'est une entreprise donc c'est comme pour toute entreprise il faut avoir les bonnes personnes aux bons endroits. Il faut essayer d'avoir les bons outils de gestion, de remise

de prix et de contrôle de productivité comme toute entreprise. Et puis à côté de ça il faut avoir, mais c'est vrai dans toutes les entreprises mais plus difficile dans les ETA parce que le langage qu'on doit tenir avec les personnes doit être mieux adapté mais c'est d'avoir une cohésion sociale hein dans l'entreprise et donc créer la cohésion sociale entre personnes handicapées. Ce n'est pas plus difficile mais ça mérite une attention particulière. Une fois qu'on a ça... Ce sont des entreprises, les caractéristiques des personnes sont un peu différentes, le rendement est un peu différent. Moi je ne crois pas à cet aspect de pouvoir traduire convenablement ce que l'on veut pour que les personnes comprennent ce qu'on leur demande.

Alizée : Ok. On peut se concentrer plus maintenant sur la mission sociale. Est-ce que vous avez remarqué des évolutions quant à la mission sociale des ETA ces dernières années ?

Etienne Oleffe : Je vais reculer un peu en arrière alors. Les ETA au départ ont été créées pour mettre au travail des personnes handicapées mentales. La première ETA a été créée par des parents à Bruxelles, une maman qui voulait mettre son fils au travail. Sous la pression syndicale, le salaire minimum garanti a été imposé aux ETA et au personnel, ce qui a un aspect extrêmement positif pour eux : ils sont devenus des travailleurs comme tout le monde. Par contre ça a eu un impact net sur le fait que, et l'association des parents l'avait dit, les travailleurs avec handicap mental sont de moins en moins représentés dans la population des travailleurs. C'est de plus en plus des personnes handicapées physiques, pour lesquelles il faut trouver une solution hein je ne suis pas en train de dire le contraire mais les personnes handicapées mental qui avaient le moins bon rendement sont pratiquement toutes sorties. On engage plus un jeune homme ou une jeune femme trisomique qui sort d'un enseignement de type 2 alors que ça a été créé pour eux à l'époque. Il y a eu là un vrai changement social. Maintenant si je me concentre sur ce qui se passe aujourd'hui, sur ces dernières années je n'ai pas vu d'évolutions significatives sur l'aspect social. Il faut toujours rappeler à tout le monde qu'on est une entreprise et qu'on a une démarche sociale mais que les deux doivent aller ensemble. Je n'ai pas vu, sauf sur l'aspect plus ancien, d'évolution de type social. Il y a peut-être un peu plus d'intérêt sur la défense des valeurs entreprises ETA. Et dans les valeurs définies on met peut-être un peu plus qu'avant l'accent sur les valeurs sociales de l'entreprise. Mais dans le comportement global je ne pense pas.

Alizée : Qu'est-ce qu'il advient aujourd'hui alors des personnes trisomiques qui ne trouvent plus de travail dans les ETA ?

Etienne Oleffe : Ben donc ce qui a été mis en place ce sont des centres d'accueil de jour où on fait plus de l'occupationnel que de la production. Mais ces centres il n'y en a pas assez donc les personnes handicapées mental qui sont relativement autonomes peuvent encore travailler dans le bénévolat ou dans toute une série d'activité mais d'autres sont sans activité parce qu'il y a trop peu de place dans les centres de jour.

Alizée : Quelle est le point de vue de l'association de parents dont vous faites partie ? Elle souhaite que les ETA réengagent plus de personnes handicapées mental ?

Etienne Oleffe : Euh non pas forcément qu'on revienne en arrière mais que les centres de jour et les activités pour les personnes handicapées mental soient plus développées. A l'époque c'était un objectif, mais est-ce que c'est un objectif social de mettre une personne handicapée mental à produire, assembler des pièces de manière mécanique à longueur de journée. Moi je sais que mon fils quand il a fait un stage il a dit « Jamais plus ! ». Je t'explique ça parce que tu me poses des questions sur la mission sociale. Mais la demande de l'association de parents ce n'est pas de revenir en arrière, c'est plus de dire « trouvons des solutions de travail, adaptées aux capacités de nos enfants et espérons que la région wallonne un jour les financent correctement ». Mais c'est en général des activités qui ne sont pas rentables. Qui ont une valeur sociale mais pas rentables financièrement.

Alizée : Donc si je comprends bien, pour vous c'est pas forcément la meilleure solution pour les personnes handicapées mental de travailler dans une ETA ?

Etienne Oleffe : Y en a qui le souhaitent donc ce qui est triste c'est que la pression économique a fait que les moins rentables sont sortis mais pour ceux, probablement un certain nombre qui pouvaient y rentrer, c'est dommage. C'est pas catastrophique parce qu'on trouve d'autres choses hein. Mon fils travaille comme palefrenier bénévole dans un manège, il est plus heureux que si il montait des pièces toute la journée. Mais il y en a qui aiment bien ! Donc c'est un recul.

Alizée : D'accord. Si on se tourne vers le futur maintenant, est ce que vous voyez des challenges ou des opportunités dans l'avenir des ETA ?

Etienne Oleffe : Des opportunités c'est comme toute entreprise, en fonction des qualités du personnel, de l'encadrement etc. on peut emporter certains marchés. Mais il faut aller les chercher. Je ne vois pas les ETA, j'ai pourtant essayé mais j'ai peut-être pas bien fait ça, de chercher quelque chose un produit propre que l'on puisse vendre sur le marché où on est maître de sa marge. C'est très compliqué avec les structures et les personnes qu'il y a dans l'entreprise

parce qu'il faut s'assurer au day to day que la productivité soit bonne, que l'occupation soit là. Quand on a pas assez d'occupation il faut mettre les gens au chômage économique le plus vite possible pour garder la viabilité de l'entreprise enfin bon. Il y a ce challenge est ce qu'une ETA peut développer un produit propre ? Y en a très peu qui l'ont fait. Je pense que le Village numéro 1 à certaines époques l'a eu. Sinon les opportunités c'est être à l'écoute du marché local parce qu'on travaille sur des marchés très locaux, on ne va pas délocaliser en Chine. Donc il faut être à l'écoute du marché local et le marché change. Par exemple chez Axedis on faisait beaucoup d'emballage pour je sais plus le nom de l'entreprise mais de l'emballage de couverts en plastique avec une serviette, un peu de sel, un peu de poivre. Aujourd'hui plus personne ne veut des couverts en plastique et l'entreprise qui vendait ça essaye de se reconvertir avec des couverts en bois, ça ne démarre pas et donc pour l'ETA c'est un vrai souci parce qu'on était très performants, on avait les machines qui fallait, c'est un marché qui se développait et aujourd'hui il y a plus. Donc il faut trouver une autre opportunité mais c'est toujours en service à une autre entreprise donc plus il faut aller chercher plus c'est compliqué. Mais c'est la vie.

Alizée : J'ai une dernière question. Est-ce que l'association de parents a aujourd'hui des doutes ou des craintes sur certains sujets par rapport aux ETA ?

Etienne Oleffe : Non par rapport aux ETA non. Comme toujours il y a des ETA avec une cohésion sociale qui est meilleure que dans d'autre mais bon ça c'est la vie hein. Faut pas espérer avoir partout... Mais globalement je pense que les ETA par rapport à d'autres institutions pour les personnes handicapées il y a les syndicats quand même. Donc il y a un contrepouvoir présent dans l'entreprise et donc l'association de parents n'est plus très investie hein. Les deux seules ETA où elle est encore investie c'est les deux seules où moi je suis présente, sinon les autres on n'est pas plus présent et donc ce n'est pas le cheval de bataille de l'association de parents aujourd'hui.

Alizée : Pourquoi vous n'êtes plus présents dans les autres ? Il y a une raison ?

Etienne Oleffe : Ben parce que historiquement l'association de parents ne voulait pas prendre le risque que la faillite d'une ETA puisse entraîner la faillite de l'association. Donc elles ont toujours fait des choses bien séparées mais ça veut dire aussi qu'au fil du temps quand les parents essayent de relayer à d'autres, un jour il n'y a plus cette présence dans les ASBL, il y a plus la présence des parents en tant que tel et donc on perd progressivement le contact. Celle de La Louvière c'est entièrement l'association de parents qui est là et elle est encore très présente et je la représente hein avec d'autres parents plus locaux. Et puis Kennedy Amitié ici qui avait

aussi été créé par l'association mais avec laquelle on a perdu tout contact et moi je suis arrivé là parce que la directrice de Entraide par le Travail m'avait dit « Etienne, on est un peu trop petits. Faudrait que tu ailles voir Kennedy Amitié parce qu'ils ont des soucis ». Et effectivement ils étaient à 3 mois du dépôt de bilan fin c'est la liquidation hein dans une ASBL donc je suis arrivé juste en dernière minute et ça a permis à l'association de parents de retrouver une place dans l'ETA puisqu'on a 1/3 des mandats à l'assemblée générale.

Alizée : Ok parfait. J'ai eu réponse à toutes mes questions. Merci beaucoup ! Est-ce que vous voulez ajouter quelque chose ?

Etienne Oleffe : Non mais tu m'enverras un exemplaire de ton travail de fin d'étude si ce n'est pas trop te demander ?

Alizée : Non bien sûr avec plaisir !

Etienne Oleffe : Et si tu as d'autres questions tu peux toujours m'envoyer un mail.

Alizée : C'est très gentil, merci. Bonne soirée.

Etienne Oleffe : Oui toi aussi ! Bon travail.

13. Annexe 13 : Retranscription de l'interview de Florence Prignon

Alizée : Avez-vous des questions avant de commencer ?

Mme Prignon : Juste une petite précision. Si ça ne vous dérange pas moi ça m'intéresserait d'avoir une copie de votre travail quand vous l'aurez terminé. Je peux vous rembourser les frais d'impression et d'envoi.

Alizée : Oui ou je peux vous l'envoyer par mail aussi.

Florence Prignon : Oui par pdf.

Alizée : Ok pas de soucis je ferai ça ! Alors j'aimerais commencer par vous demander de vous présenter.

Florence Prignon : Oui alors donc ben je suis licenciée en sciences économique et financière. J'ai commencé à travailler dans le privé et en fait ma maman a créé cette ETA il y a maintenant 30 ans et pourquoi ben parce que j'ai une sœur qui est handicapée et comme tous les parents à la sortie du parcours scolaire elle se demandait ce qu'elle allait faire et donc elle a fait des stages dans les ateliers protégés de l'époque et elle n'a été prise nulle part dans les ateliers protégés à Liège pour cause déjà à l'époque de non rentabilité. Et puis ils ont fait la connaissance du Village numéro 1 Reine Fabiola où elle a fait un stage et où elle a été engagée et où donc elle a travaillé pendant des années. Maintenant elle a arrêté de travailler mais elle est toujours là quoi. Et mes parents se sont dit, surtout ma maman, c'est pas possible que des enfants comme la notre ne trouvent pas de travail ici donc on va créer une institution pour accueillir les gens un peu moins productifs déjà à l'époque, déjà un peu plus faibles. Et donc elle a créé ça en 1986 et l'activité a démarré en 87. Et donc moi quand ça a commencé à grandir dans le milieu des années 90 elle elle était entièrement bénévole et elle m'a demandé de venir l'aider, ce que j'ai fait avec beaucoup de plaisir parce qu'on était très complémentaires. Et donc je suis arrivée ici en 1997 et malheureusement ma maman est décédée brutalement dans un accident de voiture en 1999 et donc ben quelque part c'est la vie qui fait ça mais comme j'étais dedans ben pour assurer une continuité c'est sûr que c'était pas mal parce que c'est vrai que si j'avais été engagée ailleurs je n'aurais pas travaillé ici, est ce que j'aurais repris le flambeau c'est pas sûr. Et donc voilà. Ce qui était problématique depuis le début c'était que comme elle était entièrement bénévole et qu'elle m'avait demandé de venir l'aider ben je me suis retrouvée avec un problème ben tout le travail qu'elle faisait je devais l'assurer en même temps que le travail que je faisais. Ca ça n'a pas été facile au début mais voilà j'ai réussi à relever le défi et on a déménagé il y a 10 ans maintenant dans un nouveau, dans une nouvelle structure que j'ai faite construire. Et

donc voilà je suis contente d'avoir réussi à pérenniser l'entreprise et de continuer ce travail de l'époque. Donc c'est fort important de savoir qu'à l'origine c'était mettre au travail les personnes handicapées les plus faibles donc qui avaient une productivité plus faible. Et dans les années 90 quand on est passé au salaire minimum garanti ça a été un gros défi parce que même avec les subsides, comme les subsides ne sont qu'un pourcentage du salaire, étant donné que le salaire a augmenté ben notre marge a augmenté aussi quoi. Et donc ça a été un gros défi. J'ai réorganisé tout, il a fallu tout organiser de manière économique plus que sociale mais tout en gardant toujours cette ligne directrice que j'ai toujours d'ailleurs donc je n'ai licencié personne pour cause de non rentabilité parce que c'était vraiment l'idée de départ, la mission de départ et ça j'ai toujours dit que je la respecterais ben tant que c'était possible. Je n'allais pas non plus aller mettre tout pareil si c'était pas possible mais en tout cas tant que c'était possible je le continuerai. Et donc il y a certaines questions qui répondent à ceci en ce sens que si maintenant je veux continuer ma mission telle quelle est, malheureusement je ne sais plus engager les mêmes personnes, le même type de personnes que j'engageais il y a 20 ou 30 ans. Pour pouvoir pérenniser il faut que j'engage des personnes un peu plus productives malheureusement pour arriver à une balance entre les deux et arriver à une entreprise au seuil minimum de rentabilité quoi. Même si on ne doit pas faire des bénéfices mais il faut au moins le seuil minimum. Donc voilà pour l'ETA on a 3 activités. On a une section entretien de parcs et jardins. On fait tout ce qui est tonte de pelouse, taille de massifs, taille de haies, nettoyage de parterres, ramassage de feuilles, on fait des déménagements aussi en hiver. On a une section aussi menuiserie où on fait des caisses et des palettes mais pas dans les formats standards. Donc comme on est une petite équipe... Oui j'ai oublié de vous donner le nombre mais on a une trentaine de travailleurs et 8 personnes d'encadrement. Ça ça donne aussi tout à fait la structure puisque le cadre c'est, les cadres subsidiés c'est un encadrant pour 10 personnes handicapées et nous on en a 8 pour 30 personnes donc pourquoi est-ce qu'il y en a autant ? Parce qu'effectivement pour arriver à avoir un travail de qualité, qui soit contrôlé à tous les niveaux et avoir un encadrement de ces personnes-là ben il faut un autre encadrement de ces activités. Et si il y a 25 ans des entreprises qui venaient vers nous pour le social, maintenant c'est fini. Ils viennent vers nous pour la qualité du travail et le prix. Les deux. Et donc si un des deux ne va plus on se fait éjecter de la même manière qu'une entreprise. Et donc c'est pour ça que j'ai un tel encadrement. Pour pouvoir bien encadrer les personnes et contrôler le travail. Donc je disais, la menuiserie. Comme on est une petite structure on fait tout ce que... On cherche des niches, en dehors des standards. Et donc c'est assez souple, on fait des petites séries en dehors des standards. On fait aussi des palissades sur mesure, des terrasses sur mesure, des meubles de jardin sur mesure. On essaye de faire tout

ce qui est délaissé par les grandes surfaces et les grandes structures. Et alors on a une section conditionnement où là c'est fort axé sur le manuel avec tout ce qui est étiquetage, collage, montage de boîtes, mailing, voilà. Les trois activités.

Alizée : C'est quelles activités qui sont les plus importantes en termes de revenus et d'occupation des travailleurs ?

Florence Prignon : En termes de revenu c'est quasiment un tiers chacune. Par contre en termes de travailleurs pas du tout. Menuiserie il y a 5 personnes et puis il y en a 12 en conditionnement et 12 en horticulture. Et les structures évidemment sont fort différentes. Vous le voyez tout de suite. Là en conditionnement et horticulture c'est beaucoup de main d'œuvre hein finalement il y a peu de matière achetée. En conditionnement on traite les matières que les clients nous donnent donc on achète peu de choses par contre en menuiserie là on achète beaucoup de bois et alors on transforme le bois et donc là il y a beaucoup du coup dans la structure du coût, d'achat de marchandise et moins de frais de personnel alors que dans les autres structures c'est l'inverse.

Alizée : Et quelle activité a la plus grande valeur ajoutée ?

Florence Prignon : C'est l'horticulture.

Alizée : Ok. Est-ce que vous avez remarqué des changements dans l'environnement économique des ETA ces dernières années ?

Florence Prignon : Oui ça c'est clair. Donc c'est surtout je vais dire pour nous, petite structure, et la population qu'on a c'est la diminution des subsides au fil des ans qui m'oblige moi à anticiper cette diminution de revenus. Donc souvent ça ne nous est pas annoncé, ça nous tombe dessus et parfois c'est avec effet rétroactif donc si on a pas un plan B on pourrait être mal. Et moi vraiment j'ai besoin de subsides parce que les gens que j'occupe... Ce qu'ils appellent les subsides qui couvrent la perte de rendement elle est vraiment nécessaire puisqu'effectivement ils ont moins de rendement que d'autres personnes. Et donc pour ça ben il faut une politique permanente de contrôle des coûts, d'une part limiter les achats sauf ce dont on a besoin. Donc une gestion des stocks au plus près de l'utilisation. Une recherche permanente de nouveaux prix et de prix intéressants de matière, surtout je vous parlais de la menuiserie. On met en concurrence tout le temps nos fournisseurs et puis certains fournisseurs sont intéressants pour certaines essences de bois, d'autres pas donc il faut relancer la concurrence. Donc non seulement contrôle des coûts mais également chercher à augmenter le chiffre d'affaire, déjà

chez le client existant en proposant des nouvelles choses, en ayant des contacts directs avec eux et donc en allant sur place. Souvent je dis à mes moniteurs d'aller de temps en temps livrer comme ça vous avez un contact avec le client, il peut vous poser des questions et c'est souvent comme ça qu'on vous dit « tiens est ce que vous sauriez faire ça ? » « Ah oui oui on va vous remettre une offre » et hop ça s'enchaîne. Alors la recherche de nouveaux clients, de nouveaux produits et services à offrir. Donc c'est vraiment très dynamique finalement, c'est une recherche permanente à tous les niveaux. En tout cas à mon niveau moi comme je suis une petite structure ben je fais beaucoup de choses moi-même. C'est tout le temps anticiper les choses. Du moins, le mieux que je peux ! Et puis le travail aussi hein l'évolution se fait. Il y a... D'abord on réagit face à beaucoup plus de types de travail. Le panel de travaux que l'on fait est beaucoup plus large qu'avant. Je crois que le travail est bien fait. Je crois que le travail que l'on fait dans nos ETA est bien fait et donc on est de plus en plus crédible sur le marché et nous en tous les cas à mon niveau je le vois bien en horticulture c'est du bouche à oreille qui nous fait le plus grand bien. On a presque pas besoin en fait de chercher de nouveaux clients. Ce sont les clients en fait qui nous en amènent d'autres. Et puis vu qu'on recherche plus de travail parce qu'on doit au niveau économique faire attention, je crois qu'on s'adapte aussi. On essaye de chercher des nouveaux travaux et on essaye de s'adapter. Mais pas l'inverse. En tout cas chez moi, je parle pour moi, je ne vais pas adapter mes travailleurs à un nouveau travail, je vais toujours être attentive à ce que l'on puisse le faire et pas l'obliger à faire quelque chose vis-à-vis duquel il aurait des difficultés, ou leur handicap alors serait vraiment...mis en avant.

Alizée : Les tâches simples et répétitives elles sont toujours aussi présentes sur le marché pour vous ?

Florence Prignon : Non. On a certainement la concurrence des machines pour l'étiquetage, pour le collage, l'ensachage. Si on est face à de grosses entreprises elles vont facilement investir dans une machine qui va faire ça. Par contre dans les PME on a encore notre place parce que eux ils vont peut-être hésiter à investir dans une machine. Donc dans les PME je pense qu'on a encore notre place.

Alizée : Vous avez mentionné que vous avez adapté vos activités et que donc vous êtes beaucoup plus diversifiés en fait dans ce que vous proposez, est ce qu'il y a d'autres évolutions dans les activités que vous proposez ?

Florence Prignon : Euh oui tout le temps je sollicite et je dis à mes moniteurs de toujours être à la recherche d'améliorer les postes de travail donc non seulement pour que ce soit plus facile et

aussi pour être à la recherche d'une productivité aussi quelque part. Mais pas au détriment du poste de travail quoi, du confort du poste de travail. Tout ça est lié. Donc au niveau du type de travail aussi, vu qu'on a pas de commercial c'est une de mes casquettes aussi ça, je ne vais jamais accepter un travail qui je sais on ne saura pas faire. Si j'hésite je vais le suggérer à mes moniteurs qui vont l'étudier et si c'est possible on va le faire, si c'est pas possible pas. Parce que je sais que j'ai déjà entendu certains de mes collègues qui se plaignaient de ça. Le commercial arrivait avec un travail et on se disait on va le faire parce qu'on est obligé parce qu'il a conclu le contrat mais on se demande comment on va le faire. Donc ça c'est problématique.

Alizée : Est-ce que vous relevez des freins à l'adaptation de vos activités ?

Florence Prignon : Euh mais les freins ce sont toujours les capacités ou les handicaps des personnes. On ne va jamais aller au-delà de ce qu'ils savent faire, ça c'est vraiment le frein mais sinon on est assez ouverts à beaucoup de choses. Bon sauf évidemment si on a pas les machines. Oui des choses comme ça, si on est pas équipés à faire des travaux ben on ne sait pas le faire.

Alizée : Ok. J'aimerais passer maintenant aux impacts de ces changements sur la situation économique et financière. Quelle est la situation financière de votre ETA aujourd'hui ? Comment se porte-t-elle ?

Florence Prignon : Ben on est toujours... Sauf l'année dernière on a engendré un gros bénéfice qui est la conjonction de plusieurs choses positives. L'année d'avant on était légèrement en perte. Pas grand-chose on était à moins 13.000 euros de perte. Donc on est toujours aller proche du point d'équilibre. Parfois un peu plus haut, parfois un peu plus bas. Mais je vais dire que la quantité du travail quand même augmente au fil des ans, le fait que je recherche, que je sois tout le temps à la recherche de travail. Parce qu'une difficulté aussi en tout cas pour nous, on a pas de contrat ou très peu de contrats qui nous garantissent un chiffre d'affaire sur l'année ou qui nous garantissent une quantité sur l'année. Donc c'est souvent on est, on dépend des clients pour lesquels on travaille, qui nous envoient des commandes ponctuelles. Donc si eux on des difficultés, en ligne droite on est impacté. La quantité de travail augmente au fil des ans mais parfois on a un trou. Alors soit j'ai un petit peu anticipé ou alors je travaille à ce moment-là pour retrouver un petit peu de charge de travail pour combler celui-là. Et donc il faut toujours veiller à avoir un portefeuille assez large pour que, si on a un problème avec un client, toute l'entreprise ne soit pas impactée. Je sais qu'il y a certaines ETA qui sont très liées à des très gros clients, ça c'est quand même fort dangereux.

Alizée : Justement, ma prochaine question était de vous demander à quoi est dû le fait que pour le moment certaines ETA s'en sortent bien et d'autres moins bien.

Florence Prignon : Il y a plusieurs raisons pour moi. Il y a plusieurs ETA dans le Hainaut qui sont quand même aidées par la province, qui sont soutenues par la province en termes d'infrastructures, en termes d'investissements ou mise à disposition de personnel, payé par la province. Donc ça ben il y a pas photo par rapport aux autres provinces où nous ben on a pas d'aide. Comme je vous l'ai dit ben on travaille en sous-traitance pour des sociétés donc si elles ont des difficultés à un moment... Je vois on a une entreprise qui a eu pas mal de chômage l'année dernière, un client, donc fatalement si il a du chômage en interne c'est plus difficile pour lui d'aller donner du travail en externe à une ETA. Il y a certaines ETA aussi, il faut bien le dire, qui ont des travailleurs plus productifs que d'autres donc ils reçoivent peut-être les mêmes subsides que moi mais ils génèrent une plus grande productivité donc le résultat sera différent aussi et puis bon oui je crois que c'est tout. Il y a une question de gestion aussi évidemment. Je crois qu'on s'est professionnalisé tous au fil des ans, c'était une obligation et donc par la force des choses on a des résultats meilleurs.

Alizée : Donc pour vous une bonne gestion est aussi un facteur de réussite des ETA ?

Florence Prignon : Oui. D'ailleurs la plus belle preuve. Je vois en tous les cas dans les ETA de Liège, quand les directeurs sont remplacés, ils prennent des directeurs qui viennent du milieu traditionnel j'ai envie de dire. Des gens qui ont travaillé dans l'économie et qui viennent avec tout l'aspect économique de gestion.

Alizée : Et vous pensez que ces personnes-là qui arrivent du milieu traditionnel arrivent à garder la mission sociale intacte ?

Florence Prignon : Non. Ca moi je pense que non. Alors moi j'ai cette chance que comme je suis aussi sœur de personne handicapée, maintenant moi je suis tutrice de ma sœur, donc j'ai aussi pu voir l'évolution... Elle, elle a été écartée à un moment donné parce qu'elle n'était plus assez rentable, il faut dire les choses comme elles le sont. Et donc j'ai vécu ça comme parente et à la fois je suis directrice. Donc j'avais quand même cette chance-là de voir la vision des deux côtés. De me rendre compte vraiment de ce que ça pouvait être. Et donc aussi avec le fait que j'ai cette vision qui était celle de ma maman au départ, de vraiment donner leur chance aux plus faibles, et que je garde comme mission. Donc je fais toujours l'équilibre entre les deux parce que j'ai eu cette formation-là, ce passé-là, que eux n'ont pas la chance de l'avoir donc ils viennent avec leur vision économique. C'est bien aussi parce que la pérennisation de

l'entreprise est importante mais quelque part la mission sociale n'est plus tout à fait là pour moi. Et on le voit depuis ces 15-20 dernières années puisque s'est posé un problème au niveau de l'enseignement. Des personnes handicapées qui sortaient de l'enseignement et arrivaient en ETA ben comme il y a 20 ans, ben ceux-là qui quittent l'enseignement avec un type d'enseignement, ceux-là ils ne trouvent plus leur place en ETA, ils n'ont plus les compétences suffisantes. Donc là il y a un décalage entre les personnes qui sortent de l'enseignement spécialisé et ne trouvent plus leur place dans les ETA parce que le niveau d'exigence est trop haut maintenant. Et alors ces personnes-là ne trouvent plus leur place parce qu'elles sont trop qualifiées que pour être en centre de jour mais elles n'ont pas leur place en ETA non plus donc il y a un trou là pour ceux qui sortent de l'enseignement spécialisé.

Alizée : Ce serait quoi pour vous la solution ? C'est aux ETA de faire quelque chose ? Au pouvoir subsidiant ?

Florence Prignon : Au pouvoir politique hein, parce que si les ETA sont forcées à éliminer les personnes moins productives c'est pour sauvegarder leur rentabilité quoi. Alors je dis ça entre guillemets je vais dire, je ne juge pas ici. Parce que voilà chacun a sa manière de fonctionner et je crois qu'on a une telle diversité qu'on montre qu'il est possible de faire un petit peu de tout mais si le pouvoir subsidiant n'avait pas changé toutes ces règles de subvention autour du personnel handicapé, on aurait pu garder ces personnes-là et comme vous savez maintenant c'est une enveloppe fermée et donc chaque fois qu'il va y avoir une décision d'octroyer quelque chose à un nouveau, il va falloir une compensation donc la chercher dans l'enveloppe et donc on va retirer quelque part. Et alors ça c'est un des défauts de notre secteur c'est que dans le secteur de la personne handicapée en général, le pouvoir subsidiant il va dire « oui ben on peut le retirer aux ETA parce que elles peuvent se retourner sur le secteur marchand pour essayer de générer des revenus supplémentaires ». Alors que les autres secteurs de la personne handicapée ne savent pas. Donc on aura plus facile à aller chercher dans le secteur des ETA que dans les autres secteurs. Mais voilà après le problème c'est les changements économiques dont on parlait, poussés derrière par le problème des subsides surtout pour les personnes moins rentables quoi.

Alizée : Ok je comprends bien. J'aimerais maintenant qu'on se tourne vers le futur et vous demandez si vous voyez des challenges et opportunités dans le futur des ETA ?

Florence Prignon : Les challenges ça c'est sûr que c'est maintenir la charge de travail pour pérenniser l'ETA. Ça c'est... Les opportunités ben je vais dire que c'est être tout le temps à

l'éveil heu, je lis, j'écoute, je regarde et je crois qu'il faut avoir une curiosité permanente et être en phase surtout avec tout ce qu'il se passe, il faut pas décrocher, toujours anticiper à l'avance ce qu'il va se passer comme ça on est prêts et on ne subit pas les choses quoi. On met des choses en place pour s'adapter. Pour moi voilà les opportunités et challenges c'est ça. Alors c'est sur que c'est difficile de trouver du travail mais pas que pour les ETA, je crois que dans le milieu traditionnel c'est le cas aussi et donc il faut pouvoir être proactif et aussi pouvoir être actif, rebondir si on vous donne des opportunités, essayer de les saisir. Moi je sais que ces dernières années j'ai eu deux nouveaux marchés comme ça, vraiment en réagissant tout de suite, en réagissant dans les quelques jours qui suivent l'opportunité qu'on nous demandait donc voilà c'est ça. Être réactif et très à l'écoute des clients et des marchés. Tout en, comme je vous l'ai dit, sachant quel est mon potentiel et ne pas aller au-delà. Respecter le personnel que j'ai et lui donner du travail où il ne va pas être face à ses difficultés parce que rien de pire que d'être face à un échec hein d'ailleurs je ne sais pas si vous avez déjà eu cette réflexion-là mais souvent quand on va visiter les ETA, qu'on voit des personnes qui font des tâches répétitives comme ça, les réflexions que j'ai déjà eu c'est « ah comment ils savent faire ça toute la journée ». Mais ils ne fonctionnent pas du tout comme nous. Justement eux répéter la même tâche c'est rassurant pour eux. Ils ont leur cadre, leurs habitudes. Au contraire si on leur fait changer de tâche trois fois sur la journée ça c'est en tout cas pour mon personnel très perturbant. Ils ont besoin d'être dans leur petite routine. Là où ils sont sûrs d'eux et où ils savent qu'ils font bien leur travail.

Alizée : Oui bien sûr. Ok super j'ai eu réponse à toutes mes questions ! Vous voulez ajouter quelque chose ?

Florence Prignon : Non pas spécialement.

Alizée : Merci encore pour votre participation ! Je vous enverrai mon mémoire une fois qu'il sera fini.

Florence Prignon : C'est gentil. Bon travail à vous et bonne chance ! Au revoir.

Alizée : Au revoir Madame.

14. Annexe 14 : Retranscription de l'interview d'Alain Klinkenberg

Alizée : Pouvez-vous vous présenter ?

Alain Klinkenberg : Oui donc Alain Klinkenberg, je dirige les ateliers depuis leur création donc depuis le 1^{er} aout 1985 et les ateliers ont été créés pour les personnes sourdes et malentendantes. Je suis moi-même fils de parent sourd, donc je comprends très bien la problématique de la personne sourde et c'est dans ce cadre que j'ai abandonné mon métier qui était enseignant en mathématique pour pouvoir encadrer de manière bilingue les personnes sourdes et malentendantes.

Alizée : D'accord et vous pourriez aussi me décrire votre ETA ?

Alain Klinkenberg : Oui donc comme je l'ai précisé l'atelier a été créé au 1^{er} aout 1985 et avait un marché dans le secteur du bois et depuis lors on est resté dans le secteur du bois. On a plusieurs créneaux. Un des premiers créneaux ça a été la réparation de palettes donc on a presque lancé le métier de la réparation de palettes et ça rejoint une des valeurs de l'entreprise qui depuis sa création est restée, à savoir l'économie circulaire. On en parle beaucoup pour le moment mais nous s'était déjà notre préoccupation lorsqu'on a lancé nos activités en 85. C'était de dire ben tiens qu'est-ce que l'on retrouve dans les poubelles ? Enfin dans les containers, mettons nous dans au niveau industriel. Donc qu'est-ce que l'on trouve dans les containers, qu'est-ce que l'on peut récupérer là et à partir de cela faire une valeur ajoutée donc pour pouvoir employer du personnel. Et c'est dans ce cadre-là que nous avons vu que dans pas mal d'entreprises il y avait des quantités de palettes qui étaient jetées dans les containers, une fois qu'elles étaient cassées. Et nous nous avons eu la démarche de dire « ben tiens, si ça vous coute de l'argent de les évacuer, nous nous allons les récupérer et vous plutôt que d'en acheter ben vous récupérerez ces palettes-là, c'est le slogan que je disais, pour le tiers du prix d'une neuve ». Et c'est comme ça qu'on a connu une croissance assez rapide et on s'est lancé donc dans la réparation puis après dans la fabrication puisqu'il a fallu acheter des outils pour pouvoir façonner les planches qui étaient remplacées. On s'est lancé dans la production de palettes mais alors ce qui embêtait l'industrie. Donc on se positionnait avec notre spécificité, nous notre spécificité c'était de développer la valeur ajoutée. Les industries s'était de s'automatiser et à la limite de ne pas se préoccuper de personnel. Donc on pouvait tout à fait être complémentaire avec les entreprises du secteur, qui elles s'automatisaient et allaient vers des moyennes et grandes séries. Et nous on cherchait la valeur ajoutée et on faisait ce que ces entreprises-là ne peuvent pas faire. Et donc on s'est positionné dans la fabrication également d'emballages. Ça a

été donc des palettes, ça a été donc des caisses. Et puis on s'est rendu compte que le personnel développait des capacités bien plus grandes que celles que l'on imaginait et alors on s'est diversifié et on a fait du matériel urbain, des panneaux acoustiques pour autoroutes. Et depuis peu on s'est lancé dans la construction d'ossatures en bois donc des bâtiments en bois. D'ailleurs, peut être que vous habitez du côté de Namur ?

Alizée : Non pas du tout.

Alain Klinkenberg : Ah voilà parce que souvent les personnes qui vont à Louvain,... Sinon l'ancien pavillon qui avait été fait à Milan, donc pavillon belge pour l'exposition universelle, il va être transféré à Namur, c'est nous qui l'avons réalisé. Donc vous voyez ça a fortement évolué tout en conservant quand même nos marchés de base hein. Et à l'heure d'aujourd'hui on est un des plus grands centres de triage et de réparation de palettes dans le Benelux. Il faut considérer que plus de 3 millions de palettes transitent chaque année par l'entreprise et on en répare pas loin d'1 million.

Alizée. D'accord et l'ETA emploie combien de personnes ?

Alain Klinkenberg : On est 140 personnes.

Alizée : Travailleurs et personnel encadrant compris ?

Alain Klinkenberg : Oui. Il faut considérer qu'on a 91% de personnes handicapées et dans les 91% de personnes handicapées, on a une majorité de personnes qui sont des malentendants. Et parmi les sourds profonds, parce que c'est comme pour les malvoyants hein, aveugles et malvoyants, énorme différence, c'est la même chose entre les sourds et les malentendants et on a fixé 30% de sourds signants.

Alizée : Ok. Est-ce que vous pouvez aussi spécifier quelles activités sont les plus importantes en termes de chiffre d'affaire d'une part et d'occupation des travailleurs d'autre part ?

Alain Klinkenberg : Alors chiffre d'affaire là c'est plutôt la fabrication de produits neufs hein donc ce n'est pas la réparation de palettes, ce qui est logique parce que là justement est d'économiser la matière première hein on est en plein dans l'économie circulaire. Ce qui apporte le plus de valeur ajoutée donc qui occupe le plus de personnes c'est la réparation de palettes. Donc j'ai deux réponses qui sont logiques.

Alizée : Ok merci. J'aimerais aborder maintenant avec vous l'environnement économique des ETA. Est-ce que vous avez aperçu certains changements dans cet environnement ces dernières années ?

Alain Klinkenberg : Heum dans l'environnement économique je vais dire il y a deux aspects. D'abord il y a l'environnement économique simplement hein et je pense qu'il y a des exigences et des contraintes en termes de performance, d'organisation, de qualité hein ce sont des contraintes que tout notre environnement demande de plus en plus. En termes de flexibilité. Donc ça ce sont des contraintes qui ne sont pas propres aux ETA hein, qui sont propres à toutes les entreprises et là évidemment dans lesquelles il faut s'inscrire. Si maintenant j'aborde la partie ETA, je pense qu'il y a tout le contexte budgétaire qui imposait à la région wallonne de fixer des quotas. Et ça c'est une contrainte, c'est une contrainte à notre liberté, de pouvoir évoluer dans le nombre. Donc ça veut dire qu'on est un peu freiné ou on est plutôt poussé, poussé à imaginer des synergies dans notre secteur. Et c'est cela qui nous a poussé à créer une société par exemple qui a été créée par trois ETA qui s'appelle Propac qui a été créée par le Val du Geer, Jean Del'cour et donc Ateliers du Monceau qui a pour but de répondre à une demande beaucoup plus importante de la part de grands donneurs d'ordre et alors c'est Propac qui redispache, redispache vers les ETA voir des entreprises traditionnelles. Donc ça c'est un peu le rôle de Propac qui est lié au contexte notamment des quotas. Donc les quotas certainement pour nous influencent. Alors il y a aussi un autre élément qui je pense influence. C'est l'économie circulaire hein l'économie circulaire c'est quand même un élément dans lequel on doit s'inscrire et je pense qu'il y a un avenir beaucoup plus grand dans le secteur des ETA parce que c'est vraiment un secteur où on peut amener d'avantage de valeur ajoutée. L'illustration de notre première activité en est une illustration puisqu'on répare des palettes. Et là c'est moins automatisé donc ça rentre beaucoup plus dans la philosophie de notre secteur c'est d'occuper des personnes.

Alizée : Et à propos du type de travail proposé sur le marché vous voyez une évolution ?

Alain Klinkenberg : Si moi je pense qu'il y a une chose hein, c'est qu'en terme de subside proportionnellement à ce que nous avions par le passé, les subsides diminuent. Lorsque l'on a commencé nos activités en 85, les subsides représentaient plus ou moins 70% de notre chiffre d'affaire. A l'heure d'aujourd'hui ça s'est complètement inversé et on tourne autour des 34-35%. Ça veut dire que c'est essentiellement par le canal de nos activités que l'on peut être rentable. Cela nous impose d'avoir des marchés qui sont eux aussi rentables et ça nous impose une certaine organisation. Ça veut dire une qualité d'encadrement nettement plus grande que

par le passé. Mais bon je pense que ce n'est pas propre aux ETA, toutes les entreprises doivent s'inscrire dans cette dynamique. Par contre, je pense, comme je le disais tout à l'heure, que la carte de l'économie circulaire est vraiment une carte dans laquelle on doit s'inscrire et qui peut être une belle opportunité pour notre secteur.

Alizée : Et comment se porte votre ETA aujourd'hui ? Vous avez réussi justement à vous adapter à ces changements ?

Alain Klinkenberg : Oui parce que fin, on a dû se réorganiser parce qu'on s'est dit que à termes il faut aller chercher des marchés à plus forte valeur ajoutée. Donc prenons nos activités au départ. Nous étions dans une activité certes qui s'inscrivait très très bien dans la philosophie qui était la réparation de palettes. Une fois qu'on s'est lancé dans la fabrication de produits neufs ben on se rendait compte qu'on avait des valeurs ajoutées nettement plus grandes et puis maintenant vous voyez qu'on s'inscrit dans la construction de maisons, de bâtiments, sur Bruxelles on a fait une tour qui faisait 19 étages donc on s'inscrit vraiment dans une économie de marché classique mais donc cela ça nécessite un encadrement nettement plus compétent hein que pour des activités simples de réparation de palette. Ça veut dire également des processus internes de formation hein et ça quelque fois c'est une des difficultés majeures que nous rencontrons dans notre secteur. C'est de se dire qu'on a certes des gens qui ont une bonne volonté mais à qui il faudra beaucoup plus de temps pour pouvoir arriver aux gestes techniques souhaités.

Alizée : Vous relevez d'autres freins comme celui-ci à la capacité de s'adapter ?

Alain Klinkenberg : Je dirais spécifiques à notre secteur, je dirais non. Spécifiques à notre entreprise, je dirais oui. Parce que je prends l'exemple des formations, les formations pour les personnes sourdes devraient être effectuées en langue de signes. Et ça c'est déjà très très difficile, c'est très difficile d'en trouver. Donc voilà, lié aux profils de notre personnel, il y a une difficulté à trouver en externe des formations adaptées. Donc très souvent ce sont des gens en interne qui suivent des formations et puis qui vont après former des gens ici en internes en utilisant la langue des signes.

Alizée : Vous parliez beaucoup de capacité à s'adapter tout à l'heure. Est-ce que pour vous c'est un facteur de réussite ? Est-ce qu'il y en a d'autres ?

Alain Klinkenberg : Je pense qu'il y a un positionnement sur le marché, il faut se battre pour se dire ben tiens je ne fais pas uniquement de l'occupationnel, je dois également développer des

marges si je veux progresser. Je pense que là il y a déjà une partie de l'explication. Ça va dépendre de la personne qui va diriger l'entreprise. Il y a aussi le choix du secteur qu'on va occuper. Je pense, je pense par exemple que le conditionnement il y a énormément d'ETA qui effectuent le conditionnement. Et je pense qu'il y a un positionnement qu'il faudrait avoir pour pouvoir occuper un métier qui est un peu différent de ce que les autres effectuent. Et ça c'est vrai dans les entreprises normales aussi. Je ne vais pas aller ouvrir une boulangerie dans une rue où il y en a déjà deux. Et je pense qu'à ce moment-là il faut vraiment imaginer une diversification pour pouvoir se positionner correctement. Mais je pense que les marchés où à terme il y a la possibilité d'avoir une machine qui pourra remplacer le geste actuellement effectué dans une ETA, il doit y avoir une réflexion hein d'une diversification. Je pense qu'un autre élément qui peut jouer, qui est un élément plus lié à l'historique de l'entreprise, nous avons la chance d'être une des dernières ETA à être agréée. On a été agréé en 85, on porte le numéro 197. Déjà à l'époque donc à ce moment-là c'était un subside national, c'était le fond national de reclassement social pour personnes handicapées et vous aviez pléthore de subsides. Je pense qu'à l'époque il ne fallait pas être bon gestionnaire, il fallait simplement être un bon accompagnant de la personne handicapée. Au fur et à mesure de l'évolution on est passé du national, au communautaire, et puis à la région et les subsides ont fondu. Donc nous on a connu, on a senti qu'on rentrait dans ces restrictions. Donc on a directement eu une préoccupation économique liée justement à cette réduction qu'on devait avoir donc de subsides. Donc ça a toujours été une préoccupation. Donc c'est peut être un élément aussi, c'est de voir comment se positionnent les directeurs, est ce qu'ils ont une philosophie qui est orientée économie sociale tout en ayant, et ça c'est la difficulté pour moi, le bon positionnement au bout du curseur parce qu'il ne faut pas placer son curseur avec une priorité uniquement économique. Et là c'est vraiment la grosse difficulté.

Alizée : Justement on peut se plonger sur la mission sociale des ETA. Vous avez expliqué tout à l'heure que vous avez développé des activités à plus haute valeur ajoutée, est ce que c'est tout aussi facile avec ce type d'activités d'occuper des personnes fortement touchées par un handicap ?

Alain Klinkenberg : Donc là aussi, on se retrouve dans un même parallèle que l'entreprise normale. Il nous appartient à nous dirigeants de voir les possibilités de chacun de nos travailleurs et essayer de les amener à pouvoir effectuer les gestes techniques les plus valorisants. Le seul élément qui faut se dire c'est qu'une fois qu'on a détecté, il faudra peut-être un tout petit peu plus de temps et je pense par exemple à toute notre démarche par exemple

liée à l'encadrement des personnes dans le secteur de la construction, il y a tout une série de formations en terme d'étanchéité à l'air par exemple, qui nécessite une réflexion et qui a imposé une formation et un accompagnement qui aurait peut être pris d'avantage de temps. Je dis peut être hein mais ça fait partie de notre rôle. Tout comme on essaye de faire évoluer l'encadrement, il faut également faire évoluer les travailleurs. Et ça prend peut être un peu plus de temps, certes. Mais à partir du moment où vous avez confiance en eux et qu'ils ressentent cette confiance alors à ce moment-là ils peuvent relever le niveau. Et si maintenant ils n'arrivent pas au niveau que vous souhaitez, c'est à ce moment-là que le middle management doit jouer pour pouvoir compenser et mettre le niveau de qualité et d'organisation par rapport à ce qui est attendu de la part du client.

Alizée : Ok. Dans votre ETA vous employez le même type de travailleurs maintenant et à sa création ?

Alain Klinkenberg : Ou hein mais ça veut dire qu'on a des personnes qui à un moment donné réparaient un jour des palettes et qui aujourd'hui construisent des maisons. Il y a des gens qui réparaient des palettes au début et qui continuent à réparer des palettes. Je crois qu'il y a deux éléments qui jouent c'est de pouvoir ressentir quelles possibilités la personne a d'évoluer et de lui proposer et puis deuxièmement voir aussi ce qu'elles elles souhaitent. C'est comme chez les personnes valides, vous avez des gens qui ont du potentiel mais qui ont envie de rester à des activités simples. Et ça il faut respecter aussi.

Alizée : Bien sûr, ok. Alors on arrive à la fin de mes questions mais j'aimerais qu'on se tourne vers le futur. Vous m'avez déjà parlé de l'économie circulaire mais est-ce que vous voyez d'autres opportunités et peut être des challenges aussi à relever ?

Alain Klinkenberg : Nous avons misé, toujours dans le cadre de l'économie circulaire, sur les bâtiments. On s'est dit ben tiens on construit des bâtiments il faut que ça rentre dans le cadre de l'économie circulaire donc on est rentré dans un projet de recherche. C'est un programme qui a duré pendant 12 ans et on continue, on a un centre de recherche hein au sein de l'ETA et on a développé un produit, des produits qui rentrent dans l'économie sociale et là on est vraiment dans un produit qui est tout à fait novateur. Mais pourquoi une ETA ne pourrait pas venir avec un produit novateur et ce produit novateur chez nous c'est la construction des maisons, des maisons qui peuvent évoluer mais toujours dans le cadre de l'économie circulaire. C'est-à-dire que si maintenant vous voulez agrandir et prendre un mur ben vous devez avoir la capacité de prendre ce mur-là et de le déplacer, pour éviter d'avoir des déchets et de pouvoir

recupérer ce qui a déjà été mis en place, de façon à pouvoir proposer au client d'effectuer des travaux à moindre cout. Donc c'est un peu le challenge auquel chaque dirigeant d'ETA doit se positionner, c'est de regarder dans son secteur d'activité là où il pourrait innover, pas nécessairement créer un produit ça peut être dans son positionnement, mais pour pouvoir demain être un acteur important. Alors ce que nous avons fait est peut être ambitieux. Mais je pense que c'est en montrant qu'on est ambitieux, en montrant qu'on veut changer les choses, qu'on est peut être pris au sérieux et qu'on peut alors s'inscrire dans un ensemble, dans une chaine de valeur et être un partenaire sérieux et dynamique. Voilà il faut sortir de sa léthargie et agir. Je pense qu'on a un rôle à jouer. Et ce que je pense aussi c'est qu'il y a un regard vers certaines valeurs dans le milieu des sociétés et d'avoir des gens qui ont des valeurs éthiques hein, éthiques, sociales, transparentes, je pense que ce sont des éléments qui font que on aura plus vite confiance dans des sociétés telle la nôtre comme partenaire, pour l'avenir et on travaille vraiment nous autres avec vraiment de grandes multinationales et on se rend compte qu'il y a vraiment se coter partenariat. Je vais peut-être être sévère, je ne pense pas que l'aspect social intervient au premier plan, mais le côté fiable, transparent, éthique ça je suis certain que ça intervient, avec la partie prix bien évidemment.

Alizée : Ok génial, j'ai fait le tour de mes questions. Est-ce que vous avez quelque chose à ajouter ? Un commentaire, une question ?

Alain Klinkenberg : Non, seulement vous dire que je suis à votre entière disposition. Je suis très très heureux que vous vous préoccupiez du secteur. Très souvent on en parle mais on ne se préoccupe pas de la partie économique et de la partie économique tout en faisant du social et je vous félicite pour votre démarche et vous encourage ! Et si j'avais la possibilité à un moment donné de lire votre mémoire, j'en serais très heureux.

Alizée : Bien sûr, je vous l'enverrai avec plaisir. Merci beaucoup pour votre temps encore et bonne continuation. Bonne journée, au revoir.

Alain Klinkenberg : Merci, à vous aussi. Au revoir.

15. Annexe 15 : Retranscription de l'interview de Cécile Theunissen

Alizée : Est-ce que vous pouvez vous présenter pour commencer ?

Cécile Theunissen : Alors moi donc Cécile Theunissen, j'ai fait les mêmes études que vous mais à l'Ichec. Donc je suis sortie en 2005. J'ai travaillé pendant 6 ans dans une boîte américaine dans un des big four chez Deloyd. Et puis donc j'ai rejoint le cabinet Callens, Pirenne et Theunissen ça fait maintenant 10 ans, 10 saisons. Maintenant je suis partner mais j'ai de l'expérience donc on a l'agrément mutualités, j'ai l'agrément mutualités donc a vraiment notre clientèle dans le secteur des soins de santé et de l'économie sociale et donc j'ai des clients dans le financement au niveau public comme la sécurité sociale, l'office nationale des pensions, l'ONSS, l'INAMI, des choses comme ça, Fedasil. Et alors on a les mutualités et plutôt en aval de la chaîne de soins de santé on a plutôt des hôpitaux, des maisons de repos, des ETA, on est notamment commissaire de l'AVIQ. Voilà un peu les activités de notre cabinet. Maintenant on sait très bien que l'économie sociale c'est bien mais les honoraires sont un petit peu plus bas que dans le secteur commercial donc je suis aussi réviseur de sociétés commerciales. Voilà.

Alizée : Est-ce que vous pouvez détailler aussi votre expérience avec les ETA ?

Cécile Theunissen : Donc moi j'ai, il ne faut pas que les noms apparaissent dans votre travail hein...

Alizée : Non pas de problème je les enlèverai.

Cécile Theunissen : Donc moi je suis actuellement 3 ETA : il y a w, qui eux sont plus dans... Enfin les ETA sont souvent pluridisciplinaires hein donc eux il y a un peu de parachèvement, de peinture, ils ont aussi de la sous-traitance électronique, beaucoup de sous-traitance et donc de la mise à disposition que ce soit employé ou ouvrier en entreprise, beaucoup de supply chain, packaging et ils ont aussi un gros call center. Donc ça c'est un gros, j'ai aussi x, là c'est beaucoup de conditionnement, ils ont aussi un peu d'activité bois, tri et construction de displays et on va dire d'étagères, du catering aussi beaucoup d'activités restaurant et vous retrouverez souvent aussi des activités de repassage. Et je suis commissaire aussi dans la province du Luxembourg de l'ETA y , donc eux ils n'ont que des activités dans le bois, ils ont fait de l'ossature bois donc des maisons mais c'est vraiment plus de la construction de displays, de brasseries, de cuisines, voilà du meuble on va dire ça comme ça. Et j'ai travaillé à l'époque c'est un des associés qui signe maintenant pour z, eux ils font des pièces en carton, des coupes, de la ferronnerie, ils font du jardinage...

Alizée : Et ça fait combien de temps que vous travaillez avec ces ETA ?

Cécile Theunissen : 10 ans.

Alizée : Donc depuis le début vous...

Cécile Theunissen : Depuis le début je les contrôle, oui.

Alizée : Ok d'accord. Comment s'est portée la santé financière et économique de ces ETA depuis 10 ans ?

Cécile Theunissen : Mais je vous dirai il y en a qui se portent bien, il y en a qui se portent un peu moins bien... Ça dépendra de leur taille, je pense réellement. Je pense que celles qui se portent bien sont pluridisciplinaires, je pense que c'est important aussi. Et ça va dépendre bon de la rapidité, de leur taille, de leur pluridisciplinarité et de la gestion, il n'y a rien à faire. Surtout des personnes qui sont à la manœuvre. Ça reste malheureusement une société fin c'est finalité sociale mais à caractère commercial. Ça reste des activités commerciales, les concurrents sont des activités commerciales. Donc ces entreprises-là pour avoir des parts de marché doivent avoir un esprit d'entrepreneuriat et une stratégie commerciale, même si ça reste du non-marchand.

Alizée : Quand vous parlez de la taille, au plus grand au mieux ou il y a une taille intermédiaire ?

Cécile Theunissen : Ben je dirais... Au plus grand au mieux ça je ne dirais pas mais il faut, moi je vois que la rentabilité au-dessus de 200 est là. En dessous c'est difficile. Donc 200 ETP.

Alizée : C'est dû à quoi vous pensez ?

Cécile Theunissen : Ah ben il faut des économies d'échelle parce qu'il y a des ratios d'encadrement, il y a des ratios de euh, je pense qu'en effet les frais de support, il faut un minimum de frais de support hein il faut de la RH, il faut de la compta, il faut du contrôle de gestion et des ratios d'encadrement, voilà c'est pas qu'ils sont fixes mais il y a un minimum. L'AVIQ octroie par x ETP des ratios d'encadrement et je pense que l'encadrement fait beaucoup aussi. Et donc des économies d'échelle sur l'encadrement. Et qui dit grande taille dit qu'on peut avoir une approche par process et plus une approche par client ou par commande. Ce qui fait qu'inévitablement on est dans un, dans une entreprise où le process va fiabilisé le produit rendu hein et où le produit est presté.

Alizée : Ok. Et si on regarde vraiment l'évolution de cette santé économique, est-ce que vous remarquez une évolution sur cette dizaine d'années ?

Cécile Theunissen : Il y en a qui vont super bien. Maintenant on sait que le covid fin je veux dire c'était stable hein, ces dernières années c'était assez stable mais cette dernière année on a vu... Fin les marges ne sont pas énormes non plus hein il y a des marges qui sont stables et plusieurs dans les ETA bénéficiaires maintenant le covid en a fragilisé plus d'une. Mais je pense qu'il y en a qui vont s'en sortir, il y en a qui vont s'en sortir, même beaucoup... Toutes vont s'en sortir parce que c'est une question de stratégie, c'est une question de prendre la bonne décision au bon moment. Mais on voit souvent les ETA comme précaires, moi en tout cas dans ma clientèle je ne les vois pas comme un milieu précarisé. Et ce qui est important c'est qu'il faut qu'elles maintiennent leur quota, ça aussi c'est une condition, il faut absolument. Je pense que l'AVIQ a un financement correct et une méthode de financement adéquate, on va dire ça comme ça et donc elles octroient un quota mais faut pas être en-dessous du quota. Il faut être au quota ou le dépasser pour être rentable. Parce qu'inévitablement le volume d'activité donc le chiffre d'affaire va avec le nombre d'ETP qui sont financés. Il faut un chiffre d'affaire conséquent qui sera donc homogène par rapport au quota pour être bénéficiaire. Si on est sous le quota c'est plus difficile en effet.

Alizée : Donc vous avez pleine confiance en la capacité des ETA à être saine et à perdurer dans le futur ?

Cécile Theunissen : Oui parce que dans ma clientèle j'en ai qui ne vont pas bien mais ils prennent les décisions pour euh... En fait il faut se réinventer, il y en a qui se réinventent et qui arrivent à voilà. Et je pense qu'en tant que commissaire il y a aussi la confiance, la confiance et on a un jugement professionnel sur la continuité d'exploitation et sur l'avenir donc à un an et jusqu'ici mes clients ont toujours réussi à me démontrer par A + B qu'ils arrivaient de manière chiffrée en relançant, en innovant. En effet il faut être innovateur hein, c'est vraiment comme une entreprise commerciale. On dit tout le temps que ça fait partie du non marchand mais la majorité de leurs revenus c'est pas les subsides, c'est le chiffre d'affaire. C'est le chiffre d'affaire et le processus qui va là derrière pour dégager de la marge. Donc il faut des bons outils de pilotage et se réinventer, prendre les bonnes décisions au bon moment. Il y en a peut-être qui les prennent un peu trop tard. Il y en a qui connaissent des catastrophes, il y en a qui... Mais ils arrivent toujours je vais dire à retomber sur leurs pieds. Donc je dirais qu'ils font des bons manageurs.

Alizée : Cette capacité à se réinventer vous avez l'impression qu'elle est tout aussi présente que dans d'autres entreprises ou elle est plus développée encore que dans le milieu classique ?

Cécile Theunissen : Euh je dirais qu'elle est peut être limitée dans le sens où la capacité est là mais il faut qu'elle soit plus importante chez les leaders d'ETA étant donné qu'il faut faire avec finalement une force humaine qui a ses limites hein. Donc je dirais que cette capacité à se réinventer est liée à son secteur parce qu'on ne peut pas mettre des personnes avec polyhandicaps ou même un handicap dans tout, on ne peut pas leur demander la même chose en terme de rentabilité donc je pense qu'il faut en tant qu'entrepreneur une bonne empathie sociale et donc aussi savoir se réinventer mais dans un secteur et avec un capital humain, pas qui est limité parce que je pense qu'il y a plein de bonnes choses, elles peuvent offrir autre chose que d'autres personnes ne peuvent pas offrir mais voilà il faut une capacité à se réinventer tenant compte des forces et des faiblesses de son outil de travail finalement et son outil de production qui est la capacité humaine et la force.

Alizée : J'allais justement vous demander est ce que vous voyez des freins à cette capacité de se réinventer à part le capital humain alors ?

Cécile Theunissen : Non parce que les personnes avec qui elles sont sont malheureusement des personnes qui ne rentrent pas et qui ne sont pas subsidiées par l'AVIQ hein donc le seul frein qui peut arriver c'est que les personnes de l'AVIQ ne sont pas les mêmes donc les barèmes salariaux ne sont pas les mêmes que dans le privé et les leaders dans ces entreprises de travail adapté sont des personnes qui ont une philosophie de vie, qui ont une philosophie sociale et donc oui en effet si on veut, désolée du mot, si on veut faire du fric, on ne va pas venir là. Je pense que les directeurs vivent bien et ont de quoi vivre mais les barèmes ne sont pas non plus comparables au privé pour attirer les leaders. Il faut une certaine, pas philosophie, je ne trouve pas le mot mais une aspiration voilà. Il ne faut pas vouloir gagner de l'or en barre quoi.

Alizée : Oui ok. Et alors vous mentionnez les subsides, est ce qu'ils ont diminué au fil du temps ou non ?

Cécile Theunissen : Ils n'ont pas diminués c'est juste qu'ils ne financent plus que le quota et qu'avant tout ce qui était hors quota, donc ce qui dépassait le quota était financé mais aujourd'hui ça l'est plus. C'est pour ça. Mais les subsides fondamentalement n'ont pas changés. Comparé à d'autres secteurs financés par l'AVIQ qui eux ont vu leur méthode de calcul de subside totalement refondue. Ce qui n'est pas le cas pour les ETA. C'est vraiment ces subsides qui... Donc le financement, toutes les personnes qui étaient embauchées au-dessus du quota étaient financées ce qui n'est partiellement mais plus totalement le cas.

Alizée : D'accord. J'ai une dernière question. Est-ce que vous voyez des challenges et des opportunités dans l'avenir des ETA ?

Cécile Theunissen : Ben comme toute entreprise, en effet quand je dis qu'il faut se réinventer et être entrepreneur ben oser et c'est sûr qu'elles vont devoir se réinventer et se remettre en question comme tout le monde. Parce que les besoins financiers sont déjà diminués, enfin les besoins, comment dire, les ressources financières au niveau de l'état et des subsides. Les enveloppes vont encore diminuer donc elles vont devoir se réinventer pour dégager autrement de la marge et donc malheureusement de la productivité, d'une manière ou d'une autre mais la marge de manœuvre des entreprises est énorme en ce qui concerne ce qu'ils peuvent faire rien qu'au niveau de leurs processus et de leur gestion, d'être plus intelligente ou de faire autrement. Il faut penser autrement. Et il faut savoir que demain les subsides n'augmenteront pas. Si ils restent stables voilà, soit ils restent stables soit ils diminueront. Et je pense que malheureusement, aujourd'hui ils sont encore peu impactés par la crise comme les enveloppes ont été votées pour 2020 mais en 2021 il y a un risque de voir les subsides diminuer. Donc oui pour demain ils doivent se réinventer. Se réinventer soit en révisant leur gestion, leur mode de gestion, en mettant au point ce que beaucoup n'ont pas des systèmes de pilotage donc ils pourront piloter plus intelligemment, autrement, ou en se diversifiant. Il faut oser. Toute entreprise doit voilà se remettre en question en permanence.

Alizée : Vous pensez que c'est facile ou difficile pour les ETA de se diversifier en trouvant des activités qui ont à la fois une certaine valeur ajoutée et qui sont accessibles à leurs travailleurs ?

Cécile Theunissen : Il y a, enfin ça correspond peut être à ma personnalité mais en tant que réviser on matche avec un client ou pas en fonction de la direction mais dans mes clients ils arrivent tous à se réinventer quoi, à retomber sur les pattes et à aller de l'avant. Je ne vais pas dire lequel mais il y en a un la crise elle a été bénéfique. Ils se sont rendus compte qu'il y avait moyen de faire du gel hydraulique fin anti bactérien là. Fin c'est une mine d'or pour eux. En effet il faut surfer sur la vague et je pense que la rentabilité d'une ETA dépend de la personnalité et des compétences de son dirigeant. Voilà c'est une vue mais tous ceux que j'ai soit ils se remettent en question soit ils vont bien et voilà.

Alizée : Je pense à quelque chose d'autre. Quelles évolutions est ce que vous avez vues dans le type de tâches qu'exercent les ETA ?

Cécile Theunissen : Mais on a vu beaucoup de titres services, de supply chain, du packaging, du conditionnement ou alors de la mise à disposition en entreprises que ce soit un profil salarié,

un profil ouvrier. Je pense qu'il y a une conscience quand même des entreprises aujourd'hui sont prêtes à payer une ETA qui coûte peut-être un peu plus cher et qui sera peut-être un peu plus lente que des sociétés d'intérim pour des tâches routinières hein ou en tout cas profils ouvriers, il y a moyen de, je pense qu'il y a un peu d'idéalisme dans les sociétés et un peu de conscience sociétale. Donc il y a plus qu'à faire souligner leurs différences dans ce domaine-là. Il y en a beaucoup qui ont des activités plus récurrentes avec du packaging, du conditionnement, des titres-services ou de la mise à disposition d'ouvriers en entreprises ou d'employés pour toutes ces choses plus récurrentes. C'est vrai qu'une ligne de production c'est pas routinier mais voilà c'est répétitif. Et donc finalement toute entreprise a besoin de ça.

Alizée : Ok parfait et bien j'ai fait le tour de mes questions. Est-ce que vous avez quelque chose à ajouter ou une question ?

Cécile Theunissen : Non ça va. Vous avez rencontré des directeurs d'ETA ?

Alizée : Oui oui justement j'ai rencontré x et y que vous avez mentionné. J'en ai eu 7 en tout.

Cécile Theunissen : Ok super et bien bon courage.

Alizée : Merci c'est très gentil. Merci à vous encore pour votre temps.

Cécile Theunissen : Avec plaisir. Bonne journée, au revoir.

Alizée : A vous aussi, au revoir.

16. Annexe 16 : Retranscription de l'interview de Jean Riguelle

Jean Riguelle : Je vais essayer de vous répondre le plus clairement possible mais la spécialiste reste Madame Goffeli, il faudrait donc peut être que vous preniez contact aussi avec elle parce que moi j'ai une vision assez macro des ETA mais je dirige tout le département dans lequel il y a l'emploi-formation, mais je ne suis pas un spécialiste des matières emploi-formation.

Alizée : Ok pas de soucis, je ferai cela si nécessaire. Est-ce que vous avez des questions avant de commencer ?

Jean Riguelle : Oui peut être une : dans le cadre de votre mémoire, vous avez rencontré qui ? quoi ? qu'est-ce ? L'eweta ?

Alizée : Oui alors j'ai rencontré Madame Angelozzi de l'eweta. J'ai rencontré aussi différentes ETA, j'en ai 7-8 et alors Mr Emmanueledis, Etienne Olef, aussi Madame Theunissen qui est un reviseur d'entreprise qui a plusieurs ETA. J'essaie d'avoir une vision assez globale des différentes approches.

Jean Riguelle : Je connais Monsieur Theunissen mais je ne savais pas qu'il y avait une madame.

Alizée : C'est sa fille je pense mais je ne suis pas très sûre.

Jean Riguelle : Ah d'accord ça va car c'est un très gros cabinet de révisiorat.

Alizée : Voilà, j'essaie d'avoir une approche assez globale dans mes interviews. Et donc ma première question, j'aimerais simplement vous demander de vous présenter ?

Jean Riguelle : Je m'appelle Jean Riguelle, je suis inspecteur général à l'AVIQ. Alors dans l'administration, un inspecteur général n'est pas quelqu'un qui inspecte en tant que tel, c'est un grade de l'administration qui est historiquement et toujours, un inspecteur général dirige un département et un département est organisé en plusieurs directions. J'ai 11 directeurs sous ma responsabilité qui eux-même dans leurs matières gèrent 270 personnes et donc je chapeaute l'ensemble et suis donc le responsable de la branche handicap de l'AVIQ. L'AVIQ est composée de 3 branches et de services supports. Il y a la branche santé et bien-être, la branche handicap et la branche famille qui concerne les allocations familiales dans le cadre de la 6^e réforme de l'état et donc tout ça est arrivé au sein de l'AVIQ. La branche santé, ses maisons de repos et de soins, les services de santé mentale, services d'aide au famille, les centres de réadaptation fonctionnelle, la prévention et promotion de la santé... La branche handicap se sont toutes les politiques d'emploi et de formation, tout ce qui concerne l'accueil et

l'hébergement des personnes en situation de handicap dans des structures spécialisées. Donc les services résidentielles ou les services d'accueil de jour. C'est une troisième direction qui s'occupe de tout ce qui est de l'aide en milieu de vie alors là c'est le financement des services d'accompagnement, des services d'aide à l'intégration donc des services qui vont chez les personnes pour leur apporter un certain nombre de soutiens. Il y a une quatrième direction qui s'occupe de l'aide matériel individuel donc ça c'est le financement d'un certain nombre d'aides, des prestations personne par personne dans le cadre de leurs mobilités, dans le cadre de l'aménagement de leur domicile, l'aménagement de leur véhicule et une série d'aides soutien de cet ordre-là. Et puis dans la sphère du handicap, il y a également les 7 bureaux régionaux, ce sont 7 implantations à travers la région wallonne qui elles ont comme mission d'analyser le besoin des personnes en situation de handicap. C'est le filtre pour rentrer dans la mécanique AVIQ. Les personnes qui se sentent en difficulté, en situation de handicap, rencontrent des agents spécialisés dans nos bureaux régionaux qui vont faire une analyse de leurs demandes mais plus loin que l'analyse de la demande, l'analyse de leurs besoins et ils vont les orienter vers les solutions les plus en lien avec ces besoins et vont à un moment donné procéder à un certain nombre d'actes administratifs techniques qui sont des reconnaissances de l'existence de Mr X dans le circuit et si on revient à la matière qui nous préoccupe donc les travailleurs en situation de handicap qui sollicitent effectivement à un moment donné d'être engagé par une ETA, ils vont devoir et recevoir à un moment donné une décision avec prestataires identifiés c'est-à-dire l'ETA et avec ce document, l'ETA est assurée de pouvoir bénéficier d'un certain nombre de financements liés à la présence de cette personne. Voilà en un très gros résumé qui je suis.

Alizée : Est-ce que vous pouvez me parler aussi plus précisément de la relation entre l'AVIQ et les ETA ?

Jean Riguelle : Alors l'AVIQ est un organisme wallon dont l'objet est de procéder à l'agrément des structures, à leur contrôle et à leur financement et dans ce cadre-là, nous avons un rôle de régulateur puisque notre objectif est de faire appliquer par ces structures, de faire respecter la loi par ces structures, les textes réglementaires étant en l'occurrence ici soit des décrets soit des arrêtés du gouvernement wallon. Donc on a essentiellement un rôle de régulateur en ce qui concerne les structures mais nous avons plus qu'un rôle de régulateur en ce qui concerne les personnes. C'est ce que je vous ai expliqué en termes de l'analyse des besoins et de la réponse la plus fine possible à leurs demandes et donc, même si cela ne préjuge pas la suite de nos discussions, les ETA ont parfois un peu du mal à se positionner, à accepter nos deux casquettes

ou elles ont la tendance fâcheuse de vouloir les reformater ces casquettes à la largeur de leur tête et pas à celle haha de la mienne, pour faire court. Donc c'est une vieille question, qui est permanente dans les relations entre les pouvoirs publics et les services subsidiaires, c'est jusqu'où va la « mainmise » du pouvoir public sur l'organisation du dispositif et à l'inverse la vision qu'ont les services de terrain, c'est de dire « mais qu'est-ce que c'est ces empêcheurs qui viennent nous faire tourner en rond et nous imposer toute une série de choses ».

Alizée : C'est quoi toutes ces « séries de choses » avec lesquelles elles ne sont pas d'accord ?

Jean Riguelle : Historiquement, il faut peut-être revenir à ce qu'étaient les ETA et donc et c'est le seul privilège que mon âge me donne c'est d'avoir connu vraiment ces outils qui ont été créés essentiellement à l'époque et qui s'appelaient « les ateliers protégés » dans le cadre d'une Belgique qui vivait le plein emploi, avec l'idée que tout le monde avait le droit à travailler et c'était assez révolutionnaire à l'époque. En ce compris les personnes en situation de handicap qui par ailleurs étaient déjà à l'époque, et c'était révolutionnaire aussi, protégées par un certain nombre de dispositions en ce compris le financement d'allocations de remplacement de revenus, donc elles avaient de quoi subsister même si ces allocations de revenus ne sont pas toujours bénéfiques et donc l'idée c'était que l'épanouissement par le travail devait pouvoir leur être accordé également. Et donc ce sont des outils qui ont à ce moment-là ont d'abord fonctionnés avec les populations « historiques » de personnes en situation de handicap, les aveugles, tout ce qui concernait les difficultés au niveau visuel ou auditif. Plus tout ce qui concernait le handicap au niveau physique et essentiellement là-dedans une série de personnes en chaises, à mobilité réduite. Et donc ces outils-là existaient, étaient financés pour mettre au travail ce type de personnes et n'avaient pas en tant que tel des obligations outre mesure de rentabilité, le financement assurant largement leur fonctionnement et leur fabriquant, quel qu'il soit, venant ajouter du beurre dans les épinars des ASBL qui organisaient ces ateliers protégés. A cette époque-là, on faisait beaucoup dans les ETA de la reliure, des choses dans ce gout-là. Par la suite et dans les années 90, suite à la pression entre autres des organisations syndicales et toute une série de gens, on a pensé effectivement que tout travail mérite salaire et donc qu'il fallait rémunérer les personnes en situation de handicap qui travaillent dans ces structures. Ça a finalement, à ce moment-là créé une évolution où la question de la rentabilité du travailleur est devenue beaucoup plus centrale qu'auparavant. Alors auparavant, ils bénéficiaient toujours de ces allocations de remplacement de revenus donc on ne parlait pas de fric dans les ateliers protégés et donc s'ils parvenaient à fabriquer deux trois petites bricoles, c'était toujours deux trois petites bricoles qui étaient éventuellement, qui créaient de la valeur ajoutée. Dès qu'il a

été question de les payer, la question de la valeur ajoutée s'est posée car qui disait paiement disait obligation pour l'entreprise de travail adapté, qui a changé de nom à ce moment-là aussi, à trouver des filières d'abord rentables donc d'abandonner la reliure, la peinture, la calligraphie, abandonner ces métiers certes utiles mais avec valeur ajoutée plus qu'aléatoire. Il y a donc eu toute l'inscription dans la recherche de filières de production qui puissent assurer le financement de ces personnes. Et c'est pour cela que je rattache ça à votre question initiale, dès qu'on a amené cette histoire de rentabilité et de nécessité de trouver des nouvelles filières, le ver a été dans le fruit puisque ça a tout de suite mis la pression sur les personnes puisque celles-ci devaient rencontrer deux objectifs relativement antagonistes, on revient à cette histoire de régulateur, cette personne devait être à la fois le plus rentable possible pour que ça rentre et ça on peut l'entendre dans une entreprise, et d'autre part, elle devait sur sa tête générer le plus de points possibles de financement pour compenser son handicap certes, mais pour ramener aussi de la valeur ajoutée. Et donc la discussion est toujours là. Pour les ETA, même si je caricature, en règle générale, l'agence ne finance pas suffisamment ou mal ou de façon un peu trop regardante les personnes en situation de handicap et pour l'agence, même si ça reste caricatural, on se retrouve aussi devant une difficulté c'est-à-dire que les personnes lourdement handicapées ou plus lourdement handicapées que la moyenne ne trouvent plus de solutions au niveau du travail dans ce genre de structure, alors qu'elles en trouvaient par le passé du temps où la question de la rentabilité n'existait pas. Donc il y a toujours une espèce de discours et d'incompréhension entre l'administration et les ETA sur cette histoire de ce qu'est un travailleur en situation de handicap et qu'elle est le bon calcul de sa perte de rendement et de l'intervention de l'agence dans sa prise en charge par l'ETA. Et donc tout ça vient pervertir toute la discussion des subsides. Et par rapport à d'autres secteurs ça ne crée pas un partenariat idéal entre l'administration et les services. L'administration elle elle a évolué aussi c'est maintenant l'AVIQ et avant c'était l'AWIPH et l'AWIPH dans son décret de 95, son axe central et sa mission première était de trouver les solutions les plus adaptées aux personnes les plus lourdement handicapées. Il y avait donc la question de l'intégration des handicapés et la question de la place de la personne handicapée dans la société en générale et de son inclusion et intégration la plus réussie possible. Dire que parce qu'on est handicapé, quel que soit la hauteur de son handicap, l'ETA est la seule solution, ça restait à discuter. Pour nous, la question centrale du travail elle se pose et nous la posons de façon beaucoup plus vaste même si ça va à l'encontre de candidats qui sont envoyés par les ETA et qui souhaiteraient qu'on mette un cachet sur le front de ces candidats en disant « bon pour le service ». C'est là où se trouvent un peu les difficultés qu'on vous a déjà sûrement raconté 15 ou 20 fois. Et pour être tout à fait clair

dans toutes ces difficultés, nous ne sommes pas les seules à les vivre avec les ETA. Ils vous l'ont peut-être caché mais l'Europe se préoccupe assez bien de leur fonctionnement dans le cadre de discussions qui ont lieu, il y a même des procès d'ailleurs, sur la question des aides d'état. Je ne vais pas entrer dans la technique européenne des aides d'états car il y a plusieurs régimes mais dans les régimes qui autorisent des aides d'état au niveau européen, pour le moment, les ETA ne sont pas dans un régime ou dans l'autre et vont se trouver ou pourraient se trouver en très grandes difficultés si on devait leur appliquer l'un ou l'autre des régimes, même si au niveau de l'agence on a trouvé des formules pour trouver des nouveaux modèles de subventionnement qui devraient leur permettre de respecter les directives européennes et à la fois bénéficier de nos subventions. Mais la dérive elle date des années 90. Des années 90 jusque je dirais 2010-2015 et ce n'est pas colorié, tous les gouvernements successifs ont lâché le lest, c'est le moins que l'on puisse dire, c'est un secteur qui est extrêmement dynamique au niveau lobbying et pression sur le monde politique et donc d'année en année, ils sont parvenus à grappiller à gauche et à droite des avantages financiers qui font que la question de ces fameuses aides d'état à un moment donné a été la goutte qui fait déborder le vase. Il faudra que vous m'expliquiez comment, nous dit l'Europe, comment vous agence wallonne vous parvenez à subsidier de la perte de rendement à hauteur de 80 à 90% dans des structures qui s'appellent entreprises et comment peut-on imaginer qu'une entreprise dont l'objet est de faire des bénéfices, peut engager quelqu'un qui soit à ce peu rentable. Mais on en est là et donc avec les dérives qui se sont mises en place de fils en fils, on a quasiment des travailleurs quasi subventionnés mais je vous dis, on doit être aux alentours de 75% pour les travailleurs en moyenne avec des gens qui sont à 90% et à un moment donné on a même mis le halte-là parce qu'avec une série d'autre primes il y avait même des gens qui étaient à 110%. Donc vous voyez à ce train-là, vous avez un travailleur qui vous rapporte plus que ce qu'il ne vaut, il ne fabrique rien donc le plus simple c'est de dire « reste chez toi, moi je laisse tomber les bénéfices ». Mais enfin bref je prends ce que tout le monde est suffisamment intelligent pour trouver à un moment donné une solution qui va permettre aux uns et aux autres de respecter toutes les directives mais vous voyez bien que ce genre de difficultés font que la tension entre le super lobby, l'Eweta, et l'agence, même si à titre individuel, les relations sont généralement bonnes, cette tension structurelle est pour le moment à un niveau élevé.

Alizée : Il y a plusieurs choses dont vous avez parlé sur lesquelles j'aimerais rebondir. Déjà, quel type de profil l'AVIQ souhaite mettre au travail dans les ETA ? Est-ce qu'il y a des objectifs en termes de profil ?

Jean Riguelle : On a pas des objectifs en soi, on est pas non plus des doctrinés et on ne doit pas aller à l'opposé de ce qu'il vient nous raconter. Si quelqu'un manifestement a à ce point des difficultés, on ne va pas non plus se dire « voilà un candidat potentiel pour l'ETA ». Néanmoins, il y a toute une série de gens qui ont un certain nombre de difficultés qui sont manifestement totalement dans nos critères à nous des personnes « employables ». Et nos politiques ne se limitent pas aux ETA, nous avons et nous finançons des politiques d'employabilité autres que les ETA, on a les primes de compensation, on a toute une série de primes qui sont offertes aux employeurs ordinaires et nous avons aussi des modèles de formation du même type avec entre autres nos CAP qui sont nos contrats d'adaptation professionnel. Dans l'emploi ordinaire, lorsqu'on voit, mais ça c'est une constatation locale, bureau par bureau, lorsqu'on voit qu'un certain nombre de personnes qui d'abord sont dans une démarche de vouloir travailler et qu'une fois qu'elles sont installées dans cette démarche de travail finissent par trouver leur place dans l'emploi ordinaire, chez des employeurs qui ne sont pas des ETA et qui n'ont pas 50 000 primes pour prendre ces personnes, dans l'emploi ordinaire, après des périodes de formations et que ces mêmes travailleurs à un moment donné ont été refusés par les ETA au motif qu'elles étaient probablement pour l'ETA pas assez rentables, c'est questionnant... Donc, on a des personnes en situation de handicap qui soient employés dans le secteur ordinaire qui en moyenne sont plus lourdement handicapées, suivant nos critères, que celles qui sont employées dans les ETA. Je suis de nouveau dans le macro... Je peux vous trouver 10 ou 15 ETA où il y a des personnes lourdement handicapées et félicitations. Mais dans le macro, et sur l'ensemble des ETA, c'est questionnant ! Le questionnement va aussi sur la façon dont les marchés et les fabricants, les boulots, tout ce que les ETA ont mis en place pour assurer leur rentabilité, quand on constate que sur les 5000-6000 travailleurs, vous avez sûrement les chiffres mieux que moi, en ETA, il y'en a plus de 2000 si pas presque 3000, donc la moitié, qui sont ce qu'on appelle des travailleurs détachés dans des contrats de travaux extérieurs, avec là-dedans des travailleurs qui font le même boulot que des travailleurs dit « normaux » dans cette entreprise-là et parfois pendant des années. Je suis persuadé que dans ces contrats d'entreprise, il y a des travailleurs qui savent même plus, enfin si quand ils reçoivent leurs fiches de paie ils le savent, qui ne se souviennent même plus de leurs collègues handicapés dans l'ETA, c'est questionnant ! Donc il y a une véritable question sur la personne handicapée en tant que telle. Alors la caricature est des deux côtés. Moi je dis toujours, pour entrer dans une ETA, il faut connaître 4 langues, avoir un QI de 140 et surtout avoir un ongle incarné ou une oreille un peu tordue pour avoir le minimum de minimum de points pour qu'on dise « ah oui, il est handicapé ». Et le problème c'est que jusque-là, ça va encore, mais on va finir par me décliner dans les protocoles qui sont

en place pour le moment, mais qu'on est en train de changer, que cette personne, après 36 000 calculs qui ne riment à rien et qui sont basés sur un document dont je vous parlerai par la suite, va finir par avoir ou on va lui trouver 70% ou 80% de perte de rendement. Là, il y a quelque chose qui ne va plus... Ce protocole concernant exactement l'évaluation de la perte de rendement a été complètement, et à juste titre, descendu en flammes par la communauté européenne pour 36 excellentes raisons. Première raison est que ce protocole ne tient absolument pas compte des paramètres mêmes de la question du handicap puisque, si vous connaissez ce document sur la perte de rendement, il y a tout un questionnaire d'abord sur le passé de la personne et qui est lié, entre autres, et c'est une fameuse pondération, à sa scolarité. Donc pour 36 000 raisons dans votre parcours de vie, vous n'avez pas été le king des études, et bien on vous cale je ne sais combien de points qui vous reconnaît à vie comme une espèce de personne inadaptée, handicapée, etc. A ce train-là, les trois quarts des chanteurs populaires à l'heure actuelle... c'est le pain béni de nos ETA. Il y'en a peut-être quelques-uns qui ont fait des études puissantes, mais à chaque fois que j'entends une interview d'un chanteur c'est « je n'ai jamais été très bon à l'école mais depuis le début j'aime bien faire de la musique » et donc c'est la même chose pour les personnes handicapées, quelque soit le niveau de scolarité, est-ce que c'est en soi pour elles signe qu'elles sont incapables de s'inscrire dans une démarche productive si il y a un protocole d'apprentissage de cette démarche productive. Donc il y a vraiment cette question de l'évaluation de la perte de rendement qui doit être centrale. Parce qu'en plus cette évaluation de la perte de rendement ne tient pas compte d'un autre critère auquel on tient, mais auquel les ETA ne tiennent pas : c'est l'individualisation du processus. C'est-à-dire qu'on ne peut pas concevoir la personne handicapée comme une pièce dans un puzzle ETA, il faut la concevoir comme une personne qui va avoir une définition de fonction, fiche emploi, critères de promotion, etc. Là-dedans, les ETA ne sont nuls part. En gros, vous êtes un travailleur et un travailleur indifférencié et on ne va pas vous juger et on ne va pas juger vos difficultés et vos capacités, ou votre perte de rendement, sur base de ce qu'on va vous faire faire réellement, sur quel poste de travail et comment on peut éventuellement améliorer votre rentabilité après cette sélection-là, c'est-à-dire : fonction, emploi et comment on va améliorer votre rentabilité avec une adaptation du poste de travail. Alors on paie aussi, on a des financements pour les adaptations de poste de travail dans notre système AVIQ. On paie pas mal d'adaptations pour des postes de travail dans le circuit ordinaire, des plus habituels (fauteuils, sièges, pc adaptés, ou plus biscornu, je me souviens avoir à un moment donné été interrogé sur le financement de l'adaptation d'une machine pour un fermier) et tout ce qu'on veut. On en paie plus là que dans les ETA dans lesquelles des budgets sont prévus et qui ne sont

pas utilisés. C'est questionnant ! Parce que « ah le poste de travail il est comme ça ». Tant pis, il y a quelqu'un qui s'amène, il me faut quelqu'un qui puisse s'adapter au poste et pas le contraire. Donc ça vous mettez aussi dans la liste des griefs AVIQ aux ETA, et ce toujours de façon macro parce que de nouveau, un nombre d'ETA sont sensibles effectivement aux bien-être de leurs travailleurs et essaient d'adapter les postes de travail. Mais c'est quand même un gros questionnement là sur les postes de travail, sur les définitions de fonction, sur ce qu'on attend des travailleurs et sur l'inscription dans une entreprise. Quand vous vous inscrivez dans une entreprise, vous vous inscrivez dans un processus où vous avez en tout cas une appréhension d'une carrière. Même si maintenant on change 15x d'entreprise dans sa vie mais en tout cas vous vous inscrivez dans un processus et ça fait partie de la réflexion de tous ceux qui s'engagent quelque part en se disant « Oui ça va je commence dans tel poste mais ce n'est pas tout à fait ce que j'ai envie de faire mais je pourrai peut-être monter là, et puis après ça comme j'ai les dents longues, je vais peut-être monter sur la tête de mon directeur, etc. ». Et donc de façon plus positive, les gens se disent bien ok, vous les jeunes en premier lieu, vous me proposez un poste là, ce n'est pas nécessairement pour ça que j'ai fait des études, mais je sens que dans l'entreprise on a compris que j'avais des qualités et qu'à un moment donné des choses puissent effectivement se mettre en place, ceci n'existe pas dans les ETA. On nous engage et puis on vous met sur une chaîne, vous savez pas pourquoi et puis à un moment donné, on vous change et on vous met sur autre chose et vous savez toujours pas pourquoi... Et puis à 45 ans, on vous dit écoutez on va vous remettre sur une voie de garage et ça s'appelle je ne sais plus comment, pour les travailleurs âgés.

Alizée : Mais donc concrètement, est ce que vous trouvez que les ETA respectent leur mission sociale ?

Jean Riguelle : Non.

Alizée : D'accord.

Jean Riguelle : Je vais me faire fusiller, n'allez pas me vendre.... Oui pour parti, si vous engagez des personnes qui sont forcément moins employables que d'autres, forcément que les gens qui sont quand même engagés dans les ETA sont des gens qui auraient probablement plus de difficultés pour trouver un emploi autre part, voire pas du tout, en les engageant, vous remplissez une mission je ne dirais pas sociale, mais sociétale, qui est effectivement totalement à mettre en exergue donc je ne suis pas en train de dire que ce sont des esclavagistes.

Alizée : Mais dans ce cas-là, qu'est-ce que les ETA devraient améliorer ou changer dans leur façon de fonctionner et en sous question, est-ce que vous pensez qu'elles ont les moyens de le faire ?

Jean Riguelle : Oui, vous allez me faire un mémoire de 400 pages ? Alors historiquement, et on revient aux ateliers protégés, qui est ce qui a lancé tout ça ? Des travailleurs, des assistants sociaux, voire des psys, voire parfois des médecins, voire toute une série de catégorie de travailleurs je dirais du monde social, qui dans les années 60-70 avaient quand même un discours extrêmement social, qui est un discours d'intégration, à une époque où on cachait encore les personnes handicapées et qui parfois n'étaient pas plus handicapées que celles-là au fin fond des bois dans des structures. Donc oui, c'était vraiment une démarche qui à l'époque, il y a des ETA qui ont fait du remous dans leur village. Qu'est-ce qu'on nous amène là, on a une usine de bizarres à côté de chez nous, ... Il y avait tout ce travail-là. On est passé d'un coup sec à une obligation de professionnalisation dans les années 90 avec pour partie encore de ce personnel-là, entre autres au niveau du personnel de cadre et donc le choc il était là. Moi je suis psy de formation, donc il m'empêche que ça fait quand même 30 ans que je baigne dans la gestion financière ici et donc le choc il était là, on s'est retrouvé avec des gens qui se sont vus bombarder et des PO surtout, qui se sont vus bombarder des objectifs économiques ou on leur parlait chinois, rentabilité, cash-flow, trésorerie, valeur ajoutée. « Combien vous allez vendre vos produits ? » « Bah on ne sait pas... ». Et donc il a fallu là une adaptation des RH dans chaque entreprise qui a duré parfois pendant très longtemps... Maintenant, tout est à peu près terminé, maintenant il reste qu'au niveau des PO et de l'esprit de l'entreprise, on est resté sur ce côté un peu à cheval sur le social et un peu à cheval sur l'économique. Avec donc aussi une espèce de vision à cheval entre la mendicité sociale et jouer à Bill Gates. Et donc il y a encore en permanence au niveau de l'Eweta qui est la structure qui souvent est en plus petit commun sur les dénominateurs, parce qu'elles sont très hétérogènes, il y a toujours cette dichotomie, ce questionnement qui est « oui mais on ne va pas essayer de faire trop de fric, mais il faut quand même qu'on fasse du fric mais le fric c'est quand même pas trop bon parce qu'il y a le social ». En chipotant comme ça, on est un très mauvais patron.

Alizée : Mais donc c'est quoi pour vous la solution, comment les ETA doivent-elles réagir ?

Jean Riguelle : Il faut absolument passer par une professionnalisation encore et toujours des cadres. La nécessité pour ces cadres de pouvoir avoir une vision et surtout les PO hein, d'avoir une vision sur l'entreprise. Une vision sur l'innovation et une vision parallèle sur l'organisation de l'entreprise qui passe effectivement par, comme dans toute entreprise classique, par un effort

massif de formation continuée, par un effort massif de promotion des valeurs des uns et des autres, par la mise en place d'échelles sociales permettant aux gens qui le méritent de trouver d'avantage de place en entreprise et d'avoir des réflexes comme dans les bonnes entreprises qui sont des réflexes en terme environnemental, durabilité et en terme surtout de bien-être au travail de leurs employés. Et chaque fois qu'on vient avec ça, chaque fois qu'on revient avec ça, ils disent oui oui puis ça retourne dans la panade de l'Eweta, il y a le pauvre malheureux qui travaille encore comme au bas moyen âge dans la province du Hainaut. Puis il y a ENTRA qui est un multinationale, donc tous ces gens discutent entre eux et on va finir par avoir la panade de là et puis qui remonte à l'agence. « Il faudrait qu'on puisse engager quelqu'un qui puisse faire... » et on est à chaque fois dans des discours comme ça, qui sont des discours qui sont « je ne prends pas mon sort en main mais je remets ma casquette sociale de pauvre mendiant du subsidié ».

Alizée : Toujours à ce propos, comment la mission sociale, selon vous, devrait s'articuler ? Quel type de profil, de travailleurs les ETA devraient mettre au travail et devraient savoir mettre au travail, c'est à dire compte tenu de leur environnement économique, compte tenu des subsides reçus, quel type de travailleurs ?

Jean Riguelle : Quels types de travailleurs, malheureusement et de plus en plus, c'est pas le COVID 19 qui vont nous aider là-dedans, des gens qui sont au bout du chemin ou hors du circuit deviennent de plus en plus nombreux. C'est la course à l'échalotte, il faudrait pas qu'on remplace les malheureux 1 par les malheureux 2 et on est toujours là-dedans. Donc à un moment donné moi je suis pour des entreprises qui puissent être ouvertes, il y a toujours cette barrière, je ne sais pas d'où elle sort, mais manifestement il faut croire qu'il n'y a que moi que ça énerve parce qu'ici je n'ai pas de grande écoute là-dessus, mais il y a toujours cette barrière de il faut maximum 30% de travailleurs non handicapés dans le bazar. Moi je dis, mais à l'inverse, il y a des quotas et vous n'allez pas avoir un franc en plus parce qu'à un moment donné quand vous êtes arrivés à votre quotas... bang. Donc toujours dans un principe de rentabilité, est ce qu'il vaut mieux avoir une ETA avec 70 travailleurs en situation de handicap et 30 qui ne le sont pas qui fait un chiffre d'affaire de 100 et avec un cout de 98 et donc toujours un peu limite ou est ce qu'il vaut mieux avoir une ETA au lieu de 70-30 qui aurait 100-150 ou 90-150 avec un chiffre d'affaire de 200 et des moyens à réinjecter dans le social et dans la promotion des ventes et dans leur évolution de carrière qui ne serait pas de 2 mais de 10. Donc moi ce qui m'intéresserait c'est de dire « on laisse ce qui clique de 30 mais chaque fois que vous engagez à un moment donné après, chaque fois que vous allez engager je ne sais pas moi 10 travailleurs

non handicapés, vous devrez quand même en prendre 2-3 autres pour le même prix et sans un subside de notre part. Les 7 autres seront donc suffisamment rentables pour faire la moyenne avec les 3 autres qu'on vous imposerait. On est donc dans une progression d'entreprise et on sent qu'il y a beaucoup d'ETA qui sont là en train de pivoter, et de marmotter « non, pour notre petit quota,... ». On gagnerait encore de l'or en barre parce qu'on aurait trouvé le fabriqué auquel personne n'aurait pensé, ce serait peut-être la pire des choses qui nous arriverait. C'est aussi extrêmement bizarre dans le cadre du terme d'entreprise de dire « ah oui vous avez trouvé le fabriqué du tonnerre de Dieu, mais non non je n'engage pas ! ». C'est incompréhensible. En tout cas c'est pas comme ça que Monsieur Ford a lancé ses usines à l'époque. De nouveau c'est un discours très réducteur parce que par exemple, ENTRA, ils ont dit « c'est bon on a compris, on va ouvrir des succursales à côté qui vont permettre de... ». Mais au lieu de faire des manœuvres comme ça l'idée, est de savoir comment est-ce qu'on tire tout le système vers le haut.

Alizée : J'ai une dernière question par rapport à ça. Du coup, si on pousse l'idée et vous en avez aussi parlé plus au début, de dire que les personnes les plus lourdement touchées et bien leur place et épanouissement ne se trouve peut-être pas dans le travail et c'est de plus en plus difficile de les employer dans les ETA, comment est-ce que vous voyez alors leur intégration, comment est-ce que l'AVIQ imagine l'intégration de ces personnes-là ?

Jean Riguelle : Donc la question est un peu basée sur un concept qui s' imagine que le travail est un process effectivement très clairement identifié qui débouche sur une rémunération. Je pense que, tout un chacun, quelques soient ses difficultés, quelles que soient ses potentialités, a besoin d'une vie structurée qui passe par effectivement toute une série de choses : rencontrer tous les besoins de la pyramide de Maslow mais qui passe aussi par une vie sociale où il rencontre des gens et où il fait des choses dont il s'aperçoit par le regard des autres, que ces choses ont une valeur ajoutée sociétale. La question du travail est donc trop réductrice, pour tout ce qui concerne les personnes lourdement handicapées, notre première réflexion, nous agents, est de dire « qu'est-ce qu'on met en place comme activités pour ces personnes ? ». Le logement, la nourriture et tout le reste viendra après mais qu'est-ce qu'on met en place comme activité, où et comment ? Le point central de notre réflexion est là. Monsieur Oleffe qui a plusieurs casquettes et qui fait 50 000 choses, fait également de l'activité citoyenne et des choses qui sont un peu cadenassées, structurées et financées par l'agence. A côté de ça, il y a 50 000 choses qui se passent avec les personnes et qui ne sont pas nécessairement toujours financés mais qui ont tout à fait leurs sens et il y a toute la question du bénévolat. Nous on est

là-dedans, une personne en situation d'handicap, quel que soit son handicap, elle doit pouvoir avoir des activités. A un moment donné, si ces activités sont telles qu'elles peuvent être employables pour les réaliser alors dans ce cas OK. Mon angoisse permanente est l'exclusion par le bas. Et quand je vous disait qu'il y a de plus en plus de gens qui sont sur le bord du chemin ou à côté, je ne voudrais pas que les tranches remplacent les autres. Et il est clair que pour les personnes handicapées et je suis sûr que les ETA peuvent le reconnaître, en tout cas certaines, on a remplacé les personnes en situation de handicap historique, par la première tranche qui était juste au-dessus d'eux de gens qui avaient quand même beaucoup de difficultés, etc. etc. mais qui n'était pas encore tout à fait défini comme handicapé mais déjà défini à l'époque comme inemployable et puis on est monté ça tranches par tranches. Après les casseurs de cailloux, il en fallait de moins en moins parce qu'on a inventé des machines donc c'est cette tranche-là qui a subi. Après, vous voyez même la transformation au niveau de la structure de l'administration. Du temps du fédéral, vous aviez des mécanographes, des sténodactylos qui étaient des gens qui avaient une formation de type secondaire inférieur, tout le monde a fini par avoir son ordinateur. Tous ces gens-là qui bricolaient pour vous faire vos photocopies ou le trombone sur le papier ou mettaient dans une farde le papier que vous lui donniez n'existent plus. Et ça c'est encore la tranche au-dessus. Et donc les ETA au lieu de garder ce substrat de personnes en situation de handicap, pour des questions de rentabilité, et aussi pour des questions d'appétence de cette tranche au-dessus a essayé de trouver du boulot a fini par remonter dans les échelles.

Alizée : Mais donc pour vous c'est de leur faute ou est ce qu'elles n'ont pas eu le choix ?

Jean Riguelle : En partie, elles n'ont pas eu le choix... Ce n'est absolument pas volontaire de leur part et suivant les fluctuations effectivement de la santé économique du pays, les ETA sont un révélateur quand ça va ou ça ne va pas, mais avec un peu de retard, dans les deux sens. Quand on aura une crise comme en 2008, on va voir 6-7 mois après un retour sur l'emploi au niveau des personnes handicapées, à l'inverse quand les choses reprennent, elles ont déjà repris depuis 6 mois quand on commence à voir au niveau des ETA que... Elles s'inscrivent là-dedans et en s'inscrivant là-dedans avec cette question du chômage qui reste ce qu'elle est, il y a toujours la derrière la question du « le plus handicapé a encore des allocations s'il veut et ce n'est donc pas lui qui souffre le plus du bazar ». Et peut-être que l'ex casseur de cailloux de chemin de fer qui était niveau 3 et qui avait de quoi nourrir une petite famille est maintenant au chômage et ne sait plus nourrir sa petite famille et c'est donc lui qu'il faut peut-être aider en priorité par rapport à l'autre personne qui a quand même des sous. On est donc toujours un petit peu la

dedans. Je pense que les ETA n'ont pas eu le choix, il ne faut pas leur filer tous les maux de la terre. Elles font ce qu'elles peuvent là-dedans.

Alizée : Ok super. Hé bien moi j'ai fait le tour de mes questions. Est-ce que vous voulez ajouter quelque chose ou est-ce que vous avez-vous aussi des questions ?

Jean Riguelle : En résumé, le fait que l'on se bagarre avec les ETA même si on essaie de développer du partenariat, ce n'est pas normal, c'est lié à un certain antagonisme sur la compréhension de la personne et sur les besoins de l'agence qui ne sont pas les mêmes que les besoins des entreprises. Il y'a derrière ça toute la question du financement et qui dit financement dit contrôle donc ce n'est jamais gai pour l'ETA d'avoir des « trucs » et il y a donc toute la question effectivement de l'inscription des ETA dans le 21^e siècle super marchand et quand on leur demande dans quoi ils sont, ils nous disent qu'ils sont dans le non marchand. C'est à réfléchir...

Alizée : Ok, très bien. Merci pour toutes ces informations Monsieur Riguelle !

Jean Riguelle : Avec plaisir, je reste à votre disposition si vous avez besoin de moi.

Alizée : Merci beaucoup. Bonne fin de journée, au revoir.

Jean Riguelle : Au revoir.

