

---

# Reflets et perspectives des entreprises de travail adapté

Guy NISSET\*

---

**Abstract**– *The mission of ETA – Belgian sheltered workshops – mainly consists in empowering disabled people, combining this social mission with the provision of goods and services, having to keep a balance between the social aspect and the economic aspect. ETA in the Walloon Region, while rightly diverse, are focused on the employment and the defense of the most underprivileged on the labour market. The strategy to meet this objective is analysed.*

**Keywords**– *Adapted work enterprises, sheltered workshops, handicapped people*

---

Il est maintenant admis que l'emploi en entreprise de travail adapté (ETA) peut répondre aux besoins d'intégration sociale et professionnelle des personnes handicapées. Mais encore... ? Les textes officiels ne spécifient quasiment pas les buts attendus des ETA. Nous semblons donc bénéficier de la liberté de choisir nos propres projets d'intégration et d'entreprendre en conséquence. Par là, nous sommes reconnus en tant qu'entreprises. Notre diversité est admise. Ainsi, des ETA peuvent privilégier une ouverture à certains publics de personnes handicapées. D'autres ETA cherchent à créer un maximum d'emplois pour répondre aux nombreuses demandes qui leur parviennent. D'autres encore ciblent davantage leurs efforts sur la qualité des emplois proposés. Beaucoup développent des actions de socialisation. Plusieurs œuvrent spécifiquement en vue d'optimiser la qualité et le caractère formatif des emplois. Certains visent particulièrement à développer une politique sociale.

Le plus souvent, les ETA se déterminent, plus ou moins formellement, un ensemble de buts prioritaires. Elles mettent en œuvre les moyens propres à atteindre les buts qu'elles ont choisis. Notre diversité doit être préservée. La personne handicapée doit avoir le droit de choisir le type d'entreprise qui lui est le mieux « adapté ». Et pourtant, nos entreprises sont confrontées à une situation paradoxale : alors que nos finalités restent non ou peu définies par les pouvoirs publics, nos stratégies de management font l'objet de contraintes de plus en plus nombreuses et pressantes.

---

\* Guy NISSET est président de l'Entente wallonne des entreprises de travail adapté ; la présente contribution est un extrait du manifeste de son organisation.

## **1 CONTEXTE DE L'ACTION DES ETA**

La mise au travail des personnes handicapées a déjà fait l'objet de plusieurs études démontrant toutes que l'impact des coûts est largement compensé par les recettes.

En effet, en tenant compte des cotisations ONSS, du précompte sur les salaires et des taxes sur la valeur ajoutée, la participation au produit intérieur brut par la mise au travail des personnes handicapées est de loin la solution la plus intéressante pour le Gouvernement fédéral, outre l'aspect social valorisant pour les personnes handicapées elles-mêmes. La mise au chômage d'une personne handicapée a un coût supérieur pour l'État fédéral. L'Université de Liège a récemment montré, au terme d'une analyse coûts-bénéfices, que l'État fédéral serait nettement bénéficiaire de la mise au travail de personnes handicapées demandeurs d'emploi, tandis que la Région wallonne serait largement perdante.

La mise au travail des personnes handicapées les plus faibles nécessite des travaux dits « de petites mains » dans les ETA. Or, ces marchés disparaissent de plus en plus, en raison de l'automatisation et de la délocalisation. Afin de sauvegarder ces marchés de la concurrence, le Gouvernement fédéral devrait prévoir des incitants financiers pour les entrepreneurs belges faisant appel à la main d'œuvre de travailleurs handicapés.

La formation, initiale et continuée, est un moyen de maintenir les travailleurs à niveau. Mais ce moyen n'est pas accessible à tous. Les personnes atteintes d'une déficience mentale ont des capacités d'apprentissage limitées. Les personnes ayant un handicap physique ou sensoriel se heurtent également aux limites dues à leur déficience. Par leurs résultats sociaux et économiques, nos ETA ont démontré qu'il existe néanmoins des solutions. Nous souhaitons les développer et en proposer de nouvelles.

Deux possibilités s'offrent aux entreprises, soit avoir recours aux ETA en sous-traitance, soit engager, elles-mêmes, des travailleurs handicapés. La mise au travail des personnes handicapées doit passer nécessairement par une sensibilisation du monde économique en général.

## **2 ACTION DANS LAQUELLE LES ETA VEULENT S'INSCRIRE**

Il s'agit de répondre aux priorités affirmées par nos gouvernements, à savoir l'emploi et la défense des personnes les plus faibles. Notre action s'inscrit dans le cadre d'une intégration harmonieuse dans le tissu économique national et international.

Pour cela, nous envisageons de répondre aux cinq défis suivants :

### **Créer des emplois non qualifiés**

Notre ambition est de continuer à créer des emplois non qualifiés, ouverts aux

personnes handicapées, malgré un contexte économique et technologique global qui tendrait à faire craindre que ces emplois soient appelés à se raréfier inexorablement et que seuls les gens les plus intelligents, les plus adroits et les mieux formés garderont un accès au marché du travail.

### **Penser autrement l'organisation du travail pour faire émerger des tâches accessibles aux personnes les moins qualifiées**

Nous voulons démontrer formellement que la création d'emplois non qualifiés est conditionnée par une approche radicalement originale de l'organisation du travail.

La plupart des entreprises ont tendance à être très exigeantes à l'embauche. Elles recherchent les meilleurs travailleurs. Parfois, elles les intègrent dans des processus de travail qui ne justifient pas ou pas entièrement de hauts niveaux de compétences. On peut alors parler d'un problème de surqualification, en général coûteux et démotivant. Une étude adaptée des processus de travail, basée sur la mise en évidence de tâches simples, peut amener à des découpages en activités accessibles aux travailleurs les moins qualifiés. Une telle démarche, dont nous sommes coutumiers et pour laquelle nous sommes spécialisés, pourrait se développer dans des créneaux nouveaux. Outre la mise au travail des personnes dont les capacités professionnelles sont les plus limitées, elle permettrait d'éviter des sous-emplois et participerait ainsi à la résolution du problème de pénurie de certains profils spécialisés sur le marché de l'emploi.

### **Appliquer des solutions nouvelles pour l'intégration des personnes les plus handicapées**

C'est avec détermination que nous voulons non seulement maintenir les personnes les plus handicapées au travail mais encore créer de nouveaux emplois qui leur soient accessibles. Il s'agit de pallier les effets d'une automatisation qui touche les activités simples, répétitives, à faible valeur ajoutée et qui ne cesse de supprimer des postes de travail traditionnellement confiés aux personnes dont le handicap est le plus grave. Pour y parvenir, les solutions nouvelles ne résident probablement plus dans la constitution d'équipes « faibles » homogènes, qui se voient confier des travaux spécifiques. Elles consistent plutôt à trouver des synergies nouvelles à travers une cohabitation dynamique entre personnes de différents niveaux et catégories de handicap. Le haut niveau de performance des uns doit permettre d'assimiler les performances limitées des autres dans un équilibre stable et grâce à un encadrement adapté. Par la mise au travail dans de mêmes structures d'un public le plus large possible, allant des travailleurs les plus qualifiés aux travailleurs dont la gravité du handicap limite très fortement les potentialités, nous suggérons de dépasser les carcans habituels, d'élargir les horizons des uns et des autres et de démontrer que la solidarité des plus forts vis-à-vis des plus faibles peut s'exprimer au bénéfice de chacun.

### **Intégrer les travailleurs handicapés dans les entreprises ordinaires**

Amenées depuis longtemps à répondre aux exigences de qualité de leurs clients, les ETA ont acquis un professionnalisme de haut niveau. Les travailleurs y sont

confrontés à la fois à des exigences adaptées à leur handicap et à des systèmes d'organisation similaires à ceux rencontrés dans les milieux de travail traditionnels. Ils acquièrent ainsi un vécu professionnel valorisant sur le marché de l'emploi. Par là, les ETA jouent pleinement leur rôle de tremplin vers les entreprises ordinaires, ces dernières gardant bien sûr la liberté de leur politique sociale.

Dans l'optique d'une accentuation de ce rôle de tremplin, une formule de collaboration entre les ETA et leurs clients s'avère particulièrement efficace et pourrait être développée : les contrats d'entreprise. Les contrats d'entreprise intègrent des équipes de travailleurs handicapés au sein même des entreprises clientes des ETA. Ils conduisent en général à des partenariats commerciaux dont la stabilité bénéficie aux travailleurs. Ces derniers reçoivent une formation, acquièrent une expérience, connaissent une intégration professionnelle de fait dans un contexte où les risques sont limités. En effet, l'encadrement des personnes occupées à l'extérieur reste organisé par l'ETA. Surtout, les travailleurs handicapés continuent à jouir de la sécurité d'emploi propre à nos entreprises sociales. Souhaitant favoriser une réelle intégration professionnelle de nos travailleurs, nous envisageons le développement de la formule des contrats d'entreprise. Nous soulignons l'opportunité que nous donnons ainsi aux employeurs potentiels du circuit de travail ordinaire d'acquérir une meilleure connaissance de la problématique de l'emploi des personnes handicapées et de s'ouvrir davantage à des perspectives d'embauche.

### **Valoriser socialement les nouvelles technologies**

Certaines catégories de handicapés physiques se voient offrir peu de solutions professionnelles. Citons en exemple les personnes à mobilité très réduite et les non-voyants. L'évolution technologique offre de nouvelles possibilités telle que, par exemple, le travail à distance. Il convient de profiter de ces opportunités nouvelles, d'étudier leurs apports possibles et de les valoriser socialement.

## **3 MOYENS**

Atteindre nos objectifs appelle tout d'abord et pour le moins la stabilisation des aides dont nous bénéficions actuellement et dont nous rappelons la modicité eu égard aux résultats obtenus. La concrétisation de nos ambitions nouvelles nécessiterait en outre des moyens adaptés. De nombreuses pistes peuvent être envisagées.

## **4 À PROPOS DE LA PRÉTENDUE DUALITÉ DES ETA**

Nous percevons trop souvent un discours selon lequel il y aurait deux types d'ETA : d'une part, les ateliers centrés sur le social, sur l'emploi des personnes plus handicapées, qui développent des activités traditionnelles à plus faible valeur ajoutée et, d'autre part, les entreprises résolument industrialisées, économiquement performantes, dont le personnel est moins handicapé et qui dégageraient un bénéfice

confortable. Dans cette logique, certains imaginent le clivage futur de ces deux soi-disant types d'ETA. Les premières reviendraient à un fonctionnement plus « traditionnel ». Les secondes deviendraient des entreprises à part entière et se verraient amenées à abandonner le statut d'asbl au profit de celui de société à finalité sociale (SFS). Nous sommes résolument opposés à un tel clivage. Il nous paraît artificiel, réducteur et simpliste. Par exemple, de nombreuses ETA font coexister en leur sein des secteurs très diversifiés du point de vue des travailleurs qu'ils occupent, de leur organisation, de leurs performances économiques, etc. Nous souhaitons au contraire développer la richesse née de la cohabitation au sein de mêmes entreprises de publics variés et complémentaires. Une solidarité interne doit exister entre les plus « forts » et les plus « faibles ». En outre, il ne fait aucun doute que le caractère hasardeux d'un tel clivage risquerait fort de nous conduire à de très mauvaises surprises. Par exemple, tant que la notion de SFS restera entachée de telles zones de flou et associée à un tel nombre de contraintes réductrices, il ne pourra pas être question, en toute responsabilité, que certains d'entre nous prennent le risque de quitter nos statuts d'asbl.

## 5 CONCLUSIONS

L'emploi des personnes handicapées est et doit rester une préoccupation citoyenne majeure. La prise en charge de nos projets doit être transversale et ne pas concerner le seul ministre des Affaires sociales de la Région wallonne. Le travailleur handicapé (qu'il soit dans le circuit ordinaire ou dans le circuit adapté) est un travailleur à part entière et doit, comme les autres travailleurs, faire partie du champ de préoccupations des Ministres de l'Emploi régional et fédéral, et ce tant en matière d'emploi que de formation. Incidemment, les entreprises qui emploient des personnes handicapées sont des entreprises comme les autres et doivent pouvoir bénéficier des aides économiques fédérales et régionales.

## ANNEXE : PHOTOGRAPHIE DE L'EMPLOI EN ENTREPRISES DE TRAVAIL ADAPTÉ

En 2004, 59 entreprises de travail adapté étaient actives sur l'ensemble du territoire wallon, soit 4 en Brabant Wallon, 24 en Province de Hainaut, 13 en Province de Liège, 7 en Province de Luxembourg et 11 en Province de Namur

### Emploi

*La composition et l'évolution sur les cinq dernières années de l'emploi fourni par les ETA est donnée par le tableau ci-dessous.*

Année	Nbre d'ETA	TRAVAILLEURS HANDICAPÉS			Autres dont TV*	CADRES		SAF*		TOTAL
		Nbre de TH	TH* avec perte de rendement $\geq 70\%$	TH* bénéficiant des dispositions pour réinsertion profs. des DE*		CH*	CV*	Moniteur	CAP*	
1999	64	5479				191	610			6280
2000	61	5456			212	201	578			6447
2001	61	5104		268	699	217	586		11	6933
2002	61	5257		323	706	209	558		12	7117
2003	60	5216	47	325	905	220	614		17	7344

\* TH = travailleurs handicapés ; TV = travailleurs valides ; CH = cadres handicapés  
 CV = cadres valides ; CAP = contrat d'apprentissage professionnel  
 SAF = section d'accueil et de formation ; DE = demandeurs d'emploi

Dans ces emplois, à fin 2002, 86,3 % représentaient des contrats à durée indéterminée, 87,6 % revenaient à des travailleurs handicapés et la répartition hommes – femmes était 70 % / 30 %.

### **La masse salariale**

En terme de *masse salariale*, le secteur affichait une masse salariale totale de 99.157.409 euros. Ces chiffres sont calculés avec un salaire, pour le *personnel de production*, établi au minimum égal au Revenu Minimum Moyen Mensuel Garanti qui s'élevait à 1.233,54 euros/mois au 1<sup>er</sup> juin 2003, soit un salaire horaire de 7,4911 euros pour la catégorie salariale la plus basse, et avec un salaire, pour le *personnel d'encadrement*, au minimum égal au barème imposé par l'harmonisation du non-marchand (Commission Paritaire 327).

### **Chiffre d'affaires et activités**

Le *chiffre d'affaires* du secteur était de 122.658.032,57 euros en 2000. Les *activités* englobaient les domaines suivants :

- sous-traitance industrielle dans les secteurs du conditionnement, des palettes, de l'électronique, du câblage, de la mécano soudure, du mailing, du textile... ;
- production propre dans les secteurs de l'imprimerie, du mobilier, de l'artisanat, de la sylviculture, de la pisciculture, de l'élevage, de la maroquinerie... ;
- production de services dans les secteurs de l'Horeca, des parcs et jardins, de la bureautique, des call center... ;
- contrats en entreprises : personnel handicapé encadré détaché chez l'industriel.