

# L'ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS DES ENTREPRISES DE TRAVAIL ADAPTÉ

Dossier de Marie Tuczynski, chargée de Projet et de Communication de l'Eweta



**Le secteur des ETA fête ses 60 ans ! L'occasion de prendre du recul et d'analyser les évolutions qu'ont connu ces entreprises. Aujourd'hui, nous nous intéressons à l'évolution des différents métiers réalisés par les ETA.**

Il faut avant tout savoir qu'il y a un peu plus de 60 ans, avant 1963, "il n'y avait aucune mesure législative en place favorisant l'insertion des personnes en situation de handicap dans la société. Cela ne veut pas pour autant dire qu'elles ne travaillaient pas. Dans un contexte de plein emploi et de grande nécessité d'emplois peu ou pas qualifiés, le chômage et l'exclusion des personnes en situation de handicap étaient minimes et se limitaient aux personnes lourdement touchées, ne pouvant irrémédiablement pas travailler".<sup>1</sup>

1963 marque le début de la reconnaissance officielle des « Ateliers protégés » (AP). Fin décembre 1964, le temps de faire toutes les démarches administratives, on dénombre 11 ateliers protégés reconnus en Wallonie et ce nombre ne fera qu'augmenter dans les années suivantes.

Les activités principales des AP tournaient autour de la manutention. Les ETA cherchent en effet des activités rémunératrices composées de tâches simples et donc adaptées aux capacités de leurs travailleurs. A cette époque, les AP étaient par ailleurs très subsidiés (70% environ de leur chiffre d'affaires était la part «subsidés»). Les activités pouvaient donc se permettre d'être moins «rentables» et étaient parfois considérées plus «occupationnelles».

Parmi les premières activités des AP, on retrouve déjà certaines activités réalisées encore actuellement. En effet un grand nombre d'ateliers se lancent dans le conditionnement (l'emballage, l'étiquetage et toutes autres activités préparant un produit à sa vente<sup>2</sup> et les travaux de petite manutention.

En 1968, une fédération nationale, la BWAP (Beschutte werkplaast et Atelier Protégé) est créée. Elle regroupe alors les AP existants sur l'ensemble du territoire belge et est gérée par des représentants flamands et wallons.

Après quelques années de gouvernance commune, l'ancêtre de notre fédération, l'EWAP (Entente Wallonne des Ateliers Protégés) est créée en mai 1978 par la volonté des responsables d'ateliers protégés (AP) francophones. C'est la première fédération régionale officielle des ateliers protégés à voir le jour. Elle représente alors les ateliers protégés wallons, germanophones et bruxellois réunis pour faire entendre leur voix<sup>3</sup> et mieux contribuer au développement du secteur,<sup>3</sup> ce qui lui permettra de se professionnaliser encore plus<sup>4</sup>.

Durant les années 70-80, les ateliers protégés continuent d'être créés partout en Belgique. Beaucoup d'AP ont déjà le réflexe de se tourner vers plusieurs activités différentes. Dans un pays industrialisé comme la Belgique, ces ateliers réalisent surtout de la production (cartonnage, confection, travail du bois, ...) même si certaines de leurs activités sont également plus considérées comme des « services » (entretien des espaces verts, blanchisserie, ...).

(1) : Emmanuelidis, 2004 in "L'évolution du travail et des marqueurs d'identité des Entreprises de Travail Adapté (ETA) wallonnes durant la dernière décennie", Detienne Alizée, année académique 2019-2020. Promoteur : Karine Cerrada Cristia.

(2) : "L'évolution du travail et des marqueurs d'identité des Entreprises de Travail Adapté (ETA) wallonnes durant la dernière décennie, Detienne Alizée, année académique 2019-2020. Promoteur : Karine Cerrada Cristia.

(3) : Eweta

(4) : "L'évolution du travail et des marqueurs d'identité des Entreprises de Travail Adapté (ETA) wallonnes durant la dernière décennie, Detienne Alizée, année académique 2019-2020. Promoteur : Karine Cerrada Cristia.

Evolution du nombre d'ateliers protégés agréés par le FNRS (ces chiffres ne tiennent compte que des ateliers protégés en Région wallonne) :

Année	1965	1970	1975	1980	1985
Nombre	15	52	64	65	67

Source : AVIQ

Nous n'avons pas de recueil des activités des AP datant de ces années mais voici quelques exemples d'activités réalisées à cette époque : pliage de cartons pour pâtisseries, montage de fleurs artificielles, conditionnement de lacets, de shampoing, d'œufs de Pâques, travaux mécaniques et électromécaniques, chaîne de fabrication de dynamos de vélo, meulage de rondelles pour fixations de rails de chemins de fer, réalisation de thermos, assemblage de croisillons cartons, vannerie en rotin ou en osier, confection industrielle, tri du bois et caisserie, travaux d'échantillonnage et de conditionnements divers, lavoir ...



Photos de l'Atelier St Vincent en 1974



Ancienne affiche de l'ETA Enghien

En 1987, l'EWAP compte 63 membres (dont 8 à BXL) sur 90 Ateliers Protégés répartis en Wallonie et à Bruxelles. Depuis 2012, la totalité des ETA existantes en région wallonne et communauté germanophone sont membres de l'EWETA.

Au sein de la fédération, naissent par ailleurs des «commissions», permettant aux membres de l'Entente de retrouver et d'échanger sur les dossiers traités par la fédération mais également sur les activités communes à plusieurs AP : « Ces commissions sont très probablement l'outil le plus performant de notre association. Elles sont mises au service de nos membres afin de permettre aux ateliers protégés :

- D'échanger leurs expériences ;
- De visiter les installations des confrères ;
- De recevoir des fournisseurs (matériel et matières premières).

Elles ont souvent rencontré un grand succès et apportent, par une meilleure connaissance de l'autre, une solution aux reproches de concurrence entre les ateliers protégés. Elles sont également un gage de sérieux pour les donneurs d'ordre et les fournisseurs.<sup>5</sup>

On constate donc déjà une volonté de réseau et de partenariat entre ETA ainsi qu'une attention pour limiter la concurrence entre les AP.

Ainsi, fin des années 80', existaient déjà plusieurs commissions qui nous révèlent certains pôles d'activités des ETA (que l'on retrouve d'ailleurs encore aujourd'hui)<sup>6</sup>:

- Une Commission « Emballage » : « qui permettait aux directeurs de se positionner sur ce marché parfois difficile » .
- Une Commission « Palette »
- Une Commission « Lavoir » : qui comprenait en 1987, une demi-douzaine d'ateliers protégés du secteur. Cette commission permettait de faire des achats groupés auprès de fournisseurs de produits lessive par exemple.
- Une Commission « Parc et jardin » : qui comprenaient une quinzaine d'AP.

(5) : Rapport d'activités de l'EWAP (1987)

(6) : Rapport d'activités de l'EWAP (1987), 1988 et rapport d'activités de l'EWAP (1989), 1990

En plus de l'organisation de ces commissions, l'EWAP était également sollicitée par de potentiels clients des AP qui était en recherche d'un partenaire pour leur faire réaliser différents travaux.

Voici un tableau reprenant les différentes demandes de potentiels clients des AP ainsi que le nombre d'AP pouvant réaliser les activités renseignées en 1987 par la fédération pour la réalisation de ces travaux (selon la localisation du client)<sup>7</sup>:

Activités demandées	Nombre d'AP
Dépannage chauffage/installation électrique	2
Filature en laine	1
Réalisation de malles et de bagages en aluminium	1
Création de parc et jardins	2
Conditionnement	3
Couture	7
Emballage de biscuits	2
Fabrication de jouets pour la Croix Rouge	1
Fabrication de palettes	8
Vannerie et articles/meubles en bois	14
Emballage de savon liquide	2
Confection	2

A partir du début des années 90', aucune nouvelle ETA ne sera créée car un moratoire a été adopté en 1987 ne permettant plus la création de nouvelles ETA pour une question d'enveloppe budgétaire. Leur nombre diminuera suite par contre à quelques faillites ou fusions.<sup>8</sup> Les ETA traversent une époque plus difficile économiquement. Malgré cela, le secteur parvient à maintenir les emplois (de manière générale, le nombre d'emplois suit une courbe croissante).

Depuis 2014, le moratoire est levé mais la création de nouvelles ETA ne s'est pas produite pour autant étant donné la limitation des quotas d'emplois.

*Evolution du nombre d'ateliers protégés agréés par le FNRS (ces chiffres ne tiennent compte que des ateliers protégés en Région wallonne) :*

Année	1990	2007	2009
Nombre	69	58	58

Outre les modifications apportées à la subsidiation des AP (devenus ETA en 1995) qui modifieront la manière de gérer économiquement une ETA, ces faillites/fusions peuvent être expliquées, entre autres, par différentes choses qui ont impacté notamment les activités que les ETA réalisaient :

- La délocalisation des travaux directs des ETA (en Chine par exemple) vers des concurrents moins chers ou la délocalisation de sous-traitant pour lesquels les ETA réalisaient certaines tâches. « 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 soustraction et sur des marchés locaux » (Toche, 2017).
- L'automatisation des tâches simples et répétitives : par exemple pour l'étiquetage, le collage, l'ensachage, ... pour de grandes marques même si, de manière générale, les ETA ont malgré tout pu garder les marchés des petites et moyennes entreprises ou des marchés relatifs à des plus petites séries qui présentaient plus de difficulté ou un coût trop important en matière d'automatisation.
- Une certaine concurrence des prisons sur les travaux de manutention et de conditionnement a diminué les travaux demandés aux ETA en raison des prix très bas que proposait le travail pénitentier.
- La diminution de la demande pour certaines activités (cannage, rempaillage, chaiserie, ...) dû à l'évolution technologique et économique.

Ces difficultés ont bien évidemment été rencontrées à des intensités différentes par les ETA, les situations vécues par les ETA n'étant pas uniformes. Le choix d'activité développé, le fait de proposer beaucoup ou pas de conditionnement, le taux de diversification des ETA, le pourcentage que représente chaque activité dans le chiffre d'affaires des ETA, le nombre de clients différents, la localisation des ETA sont autant de facteurs qui faisaient et qui font encore à l'heure actuelle, que les situations individuelles des ETA face aux défis économiques sont différentes. Ces difficultés ne sont par ailleurs pas les seules explications à ces faillites/fusions, cette liste n'est pas exhaustive : nous voulions ici, nous concentrer, dans ce dossier sur le volet « activités des ETA ».

(7) : Rapport d'activités de l'EWAP (1987)

(8) : Huens (2013) in "L'évolution du travail et des marqueurs d'identité des Entreprises de Travail Adapté (ETA) wallonnes durant la dernière décennie", Detienne Alizée, année académique 2019-2020". Promoteur : Karine Cerrada Cristia.

Petit échantillon d'activités réalisées en 1993, il y a 30 ans : blanchisserie industrielle, transformation & rénovation, conditionnement et reconditionnement, montage et réglage de roues de vélo, contrôle qualité de gants chirurgicaux, montage et câblage d'appareils d'éclairage ou de luminaires d'enseignes, reliure et dorure de livres, confection de boîtes en carton, emballage d'accessoires voiture et d'objets divers, démontage de boilers, assemblage de disjoncteurs électrique, montage et remplissage displays, travaux de parcs et jardins, menuiserie, paletterie, confection de serviettes de bain et gants de toilette, mise en bouteille d'eau de Cologne, production de pâte à modeler, tri et comptage des bons de réduction, maçonnerie, élevage, manège à chevaux, restaurant, maroquinerie. ...



Photos des ateliers du Village n°1

Ces difficultés, rencontrées dans les années 90', vont par ailleurs s'intensifier dans les années 2000, notamment en 2009 où le secteur accusera une baisse d'emploi suite à la crise économique de 2008.

Malgré tout, comme nous le voyons dans l'échantillon des activités réalisées par les ETA ci-dessus, on voit que beaucoup d'activités réalisées à cette époque sont toujours présentes actuellement entre les murs de nos ETA même si certaines activités ont fortement diminué ou ont disparu (élevage, manège, ...).

Les activités de cannage et de rempaillage par exemple, activités historiques des ETA vont peu à peu diminuer jusqu'à quasiment disparaître aujourd'hui.

Concernant le conditionnement et la manutention, "Ces tâches simples et répétitives ne sont certes plus autant présentes qu'aux début des ETA, mais elles ne disparaissent pas complètement car elles permettent, (...) de garder à l'emploi les personnes les plus touchées. (...) Les marges sur ces activités sont de plus en plus faibles (...) leur maintien est possible uniquement grâce à plusieurs adaptations".<sup>9</sup>

Cette posture d'adaptation, inscrite dans l'ADN même des ETA, va permettre de stabiliser le nombre d'ETA et leurs activités au début des années 2010.

La plupart des ETA vont en effet procéder à diverses adaptations :

- Les ETA vont tout d'abord continuer la diversification de leurs activités et vont mettre en place de synergies entre ces activités. " Une telle diversification permet (...) de réduire le risque économique lié à la place de sous-traitant qu'occupent les ETA".<sup>10</sup> Les ETA vont également développer plus d'activités dites « de services » : nettoyage, centrale de repassage en titres-services (ou non). Ainsi, si, en 2010, le « top 5 » activités des ETA était : le conditionnement (44,91% des travailleurs handicapés occupés), le travail du bois et du papier (14,10%), l'assemblage d'appareils électriques (2,57%), le travail des métaux (4,68%) et l'horticulture (5,15%)<sup>11</sup>, en 2012, on constate que le nettoyage, activité de service, arrive dans le top 5 des grands secteurs d'activités des ETA alors que le conditionnement perd près de la moitié de son importance :

	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).

(9) : "L'évolution du travail et des marqueurs d'identité des Entreprises de Travail Adapté (ETA) wallonnes durant la dernière décennie", Detienne Alizée, année académique 2019-2020. Promoteur : Karine Cerrada Cristia.

(10) : Ibidem

(11) : "Les Entreprises de Travail Adapté en Région wallonne", 15ème édition, janvier 2010.

- Les ETA vont également essayer de diversifier leurs clients pour essayer de moins dépendre d'un gros client.
- Le principe des Contrats d'Entreprise apparu dans les années 2000 va se développer de plus en plus. « 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.»<sup>12</sup>
- Les ETA vont également essayer de se positionner sur des marchés de niche, en dehors des standards. La flexibilité des ETA leur permet une meilleure adaptation que les entreprises plus automatisées.
- Les ETA vont continuer de se professionnaliser en acquérant des labels et des certifications : "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)". Le personnel encadrant va lui aussi se professionnaliser<sup>13</sup> : les compétences requises du personnel encadrant (les moniteurs comme les gestionnaires des entreprises) vont également augmenter.
- De même, la formation des travailleurs de production a augmenté « afin de leur apprendre d'autres tâches, augmenter la polyvalence, ... »
- Les ETA vont également augmenter<sup>14</sup> la synergie entre leurs services afin d'arriver à un équilibre budgétaire tout en continuant d'engager des personnes plus lourdement en situation de handicap : « 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.»<sup>15</sup>*

- Elles vont également étoffer de plus en plus leurs services commerciaux afin de prospecter de nouveaux clients et de fidéliser leurs clients.

L'AViQ résumait ces adaptations comme ceci : « Le succès de la mise en activité d'une ETA réside incontestablement dans la recherche constante d'activités compétitives et rentables, la motivation et l'intégration des travailleurs et le choix judicieux de leur encadrement. (...) La recherche de nouveaux marchés doit être un objectif constant et doit faire l'objet d'une collaboration efficace entre les différentes entreprises de travail adapté. Le choix des travaux pratiqués par celles-ci doit résulter du calcul précis de leur prix de revient établi compte tenu des différents paramètres et impératifs d'exploitation.

*Les ETA qui appliquent ces règles sont parvenues à s'établir solidement sur le marché et à enlever des commandes correctement rémunérées.»<sup>16</sup>*

La digitalisation, arrivée dans les années 2000 mais s'intensifiant dans les années 2010 apportera elle aussi son lot de difficulté. De la même manière que l'automatisation, la digitalisation va venir réintégrer des tâches, autrefois sous-traitées à des ETA au sein des entreprises clientes. La diminution grandissante des lettres au profit des emails par exemple mettra en péril certaines ETA actives essentiellement dans le print (nous avons encore eu un exemple récent de cette difficulté avec la fermeture de l'Atelier 3000 en 2021 qui était principalement active dans le publipostage).

(12) : ""L'évolution du travail et des marqueurs d'identité des Entreprises de Travail Adapté (ETA) wallonnes durant la dernière décennie", Detienne Alizée, année académique 2019-2020. Promoteur : Karine Cerrada Cristia.

(13) : Ibidem

(14) : Ibidem

(15) : Ibidem

(16) : "Les Entreprises de Travail Adapté en Région wallonne", 15ème édition, janvier 2010.

Pour palier ce phénomène, les ETA qui avait déjà investi dans un service de GED (gestion électronique des documents) dans les années 90', augmentent ce service. Certaines ETA se lancent également dans de nouvelles activités de digitalisation de documents et d'archives et le développement de services call center dans les années 2000-2010. L'évolution technologique va par ailleurs, pour certaines ETA, leur permettre de créer de la production plus pointue et à plus haute valeur ajoutée (découpe de housse de matelas sur mesure grâce à des plans numériques ou production de matériaux composite pour les ailes d'avion par exemple). Ces développements vont se faire de concert avec une digitalisation de certaines ETA tout en maintenant la mission sociale de l'entreprise et en conservant du travail manuel découlant du duo formé avec les machines.

### Et les produits propres alors ?

« Si la production propre, soutenue par une action commerciale, est présente dans un nombre croissant d'entreprises, elle représente, en général, une part moindre dans le chiffre d'affaires et le nombre total d'heures de production<sup>17</sup>. Actuellement, malgré que cela reste encore assez rare dans le secteur, certaines ETA ont également choisi de développer leurs propres produits en parallèle de leurs activités historiques afin de se diversifier davantage et ne plus dépendre entièrement de la sous-traitance. C'est notamment le cas par exemple pour Le Saupont qui a lancé sa gamme FORMY, Alteria qui réalise et vend en son nom des produits zéro déchet ou encore Entranam qui a développé une gamme de mobilier pour enfant.

### Conclusion

Nous l'avons vu au travers de la présentation des différentes activités selon les décennies ou la présence de certaines commissions, la plupart des activités d'hier se retrouvent encore aujourd'hui en sein de nos entreprises.

L'AViQ disait en 2010 : *"En tout état de cause, le but essentiel, tant des entreprises de travail adapté que de l'Agence wallonne, est l'intégration - dans la mesure du possible - des personnes atteintes d'un handicap lourd. C'est une erreur de faire croire que, d'une manière générale, la recherche de la rentabilité des ETA aurait supplanté cet objectif fondamental."*

Cette analyse est toujours d'actualité<sup>18</sup> : le maintien des activités historiques des ETA qui permettent de mettre à l'emploi des personnes au handicap parfois plus lourd, n'a pu se faire qu'en développant de nouvelles activités à plus haute valeur ajoutée (développement de « services » et de métiers plus pointus grâce aux technologies, ...). Ce sont les excès d'adresse et les synergies entre les différents services et les différentes activités qui permettent aux ETA de réaliser leur mission sociale: fournir un emploi de qualité aux personnes en situation de handicap.

« Malgré les difficultés à concilier les exigences économiques avec le handicap des travailleurs, certaines entreprises de travail adapté obtiennent de bons résultats. (...). Elles sont avant tout l'œuvre d'une gestion de qualité qui prouve à suffisance qu'aujourd'hui encore, il est possible de garantir aux personnes en situation de handicap un travail utile et rémunérateur<sup>19</sup> ».

#### Pour finir, quelques-uns des travaux les plus insolites réalisés en ETA :

- Mise sous flowpack de préservatifs
- Réalisation de masques de Saint-Nicolas
- Emballage d'alcootest
- Montage de couronnes mortuaires
- Déformation de bouteilles en verre et remplissage de sels de bain
- Fabrication des modules pour les parcours pour chiens dans les dressages
- Elevage de vers à soie
- Production de coques d'avions
- Réalisation du palais belge à l'exposition universelle de Milan
- Création de cercueil
- Production de bière
- Production des caddies des Lunch Garden

(18) : "L'évolution du travail et des marqueurs d'identité des Entreprises de Travail Adapté (ETA) wallonnes durant la dernière décennie, Detienne Alizée, année académique 2019-2020. Promoteur : Karine Cerrada Cristia.

(19) : "Les Entreprises de Travail Adapté en Région wallonne", 15ème édition, janvier 2010.

(20) : Ibidem