
L'insertion socioprofessionnelle des personnes porteuses de handicap invisible dans les entreprises d'économie sociale : bilan et perspective

Auteur : Rossion, Zoé

Promoteur(s) : Dufays, Frédéric

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en management des entreprises sociales et durables

Année académique : 2023-2024

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/20343>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

Dossier des entretiens menés dans le cadre du mémoire

**L'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE DES PERSONNES
PORTEUSES DE HANDICAP INVISIBLE DANS LES ENTREPRISES
D'ÉCONOMIE SOCIALE : BILAN ET PERSPECTIVE**

Jury:
Promoteur :
Frédéric DUFAYS
Lectrice :
Elodie DESSY

Mémoire présenté par
Zoé ROSSION
En vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences de gestion,
à finalité spécialisée en Management
des entreprises sociales et durables
Année académique 2023/2024

Table des matières

| | |
|--|-----|
| Liste des abréviations | 1 |
| Méthodologie..... | 3 |
| 1.1. Sélection de l'échantillon..... | 3 |
| 1.2. Réculte des données | 5 |
| Entretiens | 6 |
| Entretien 1 - Agence pour une Vie de Qualité (AVIQ) (poste : chargé de la promotion de l'emploi des Personnes handicapées auprès des entreprises)..... | 6 |
| Entretien 2 - Entreprise d'Insertion 1 (postes : accompagnateurs sociaux)..... | 13 |
| Entretien 3 – Fédération Entreprise de Travail Adapté 1 (poste : chargé de projets Handicap)..... | 21 |
| Entretien 4 – Fédération Entreprise de Travail Adapté 2 (poste : directeur)..... | 29 |
| Entretien 5 – Entreprise de Travail Adapté 1 (poste : assistant social)..... | 40 |
| Entretien 6 - Entreprise de Travail Adapté 2 (poste : ergonome) | 47 |
| Entretien 7 – Entreprise 1 (poste : directeur) | 56 |
| Entretien 8 – Entreprise de Travail Adapté 3 (poste : directeur) | 61 |
| Entretien 9 – Agence pour une Vie de Qualité (AVIQ) (poste : agent d'intégration professionnelle)..... | 69 |
| Entretien 10 – Société à finalité sociale 1 (poste : accompagnateur social) | 75 |
| Entretien 11 – Entreprise 2 (poste : directeur des relations sociales)..... | 81 |
| Entretien 12 – Centre de Formation et d'Insertion Socioprofessionnelle Adapté (poste : assistant social) | 86 |
| Entretien 13 – Entreprise 3 (poste : responsable des ressources humaines)..... | 92 |
| Entretien 14 – Centre d'Insertion Socioprofessionnelle (poste : directeur)..... | 99 |
| Entretien 15 – Société à finalité sociale 2 (poste : directeur) | 105 |
| Entretien 16 – Entreprise de Travail Adapté 4 (poste : assistant social et responsable des ressources humaines) | 109 |
| Entretien 17 – Entreprise de Travail Adapté 5 (poste : responsable du service d'insertion socioprofessionnelle) | 116 |
| Entretien 18 – Association Sans But Lucratif (poste : assistant de direction)..... | 123 |
| Bibliographie | 128 |

Liste des abréviations

- ADEPS = Administration générale du Sport ;
- AIP = Agent d'Intégration Professionnelle ;
- ASBL = Association Sans But Lucratif ;
- AVIQ = l'Agence pour une Vie de Qualité ;
- CAP = Contrat d'Adaptation Professionnelle ;
- CDD = Contrat à Durée Déterminée ;
- CDI = Contrat à Durée Indéterminée ;
- CESS = Certificat d'Enseignement Secondaire Supérieur ;
- CFISPA = Centre de Formation et d'Insertion Socioprofessionnelle Adapté ;
- CISP = Centre d'Insertion Socioprofessionnelle ;
- Coefficient Bradford = c'est une équation mathématique utilisée par de nombreuses entreprises dans le cadre de leur politique de ressources humaines pour analyser la fréquence des absences ;
- CP = Conseillé en Prévention ;
- CPAS = Centre Public d'Action Sociale ;
- CV = Curriculum Vitae ;
- CWASS = Code Wallon de l'Action Sociale et de la Santé ;
- DSM5 = *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* = Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux ;
- D&I = Diversité et inclusion ;
- ETA = Entreprise de Travail Adapté ;
- Etc. = et cetera ;
- EWETA = fédération wallonne des entreprises de travail adapté ;
- FALC = Facile à Lire et à Comprendre ;
- FGTB = Fédération Générale du Travail de Belgique ;
- FOREM = Service public wallon de l'Emploi et de la Formation professionnelle ;
- Forme 2 = enseignement professionnel qui donne aux élèves une formation générale, sociale et professionnelle. Elle a pour objectif de leur permettre de s'intégrer dans un milieu de vie et de travail adapté. A la sortie de l'école, le jeune pourrait donc travailler dans une entreprise de travail adapté ;
- Forme 3 = enseignement professionnel débouchant sur un certificat de qualification professionnelle dans un métier déterminé. Il vise à donner une formation générale, sociale et professionnelle pour rendre possible l'insertion socioprofessionnelle ;
- HoReCa = secteur d'activités de l'Hôtellerie, de la Restauration et des Cafés ;
- IFAPME = Institut wallon de Formation en Alternance et des indépendants et Petites et Moyennes Entreprises ;
- INAMI = Institut National d'Assurance Maladie-Invalidité ;
- MIRE = Mission Régionale pour l'Emploi ;
- ODD = Objectifs du Développement Durable ;
- ONEM = Office National de l'Emploi ;
- ONSS = Office National de la Sécurité Sociale ;
- Phare = Personne Handicapée Autonomie Recherchée ;
- PME = Petite et Moyenne Entreprise ;
- PMR = Personne à Mobilité Réduite ;
- QR = *Quick Response* ;
- RH = Ressources Humaines ;
- SDF = Sans Domicile Fixe ;
- SRL = Société à Responsabilité Limitée ;
- TD = Travailleur Défavorisé ;

- TGD = Travailleur Gravement Défavorisé ;
- SINE = mesure "Economie d'insertion sociale" ;
- SPF = Service Public Fédéral ;
- VAPH = *Vlaams Agenschap voor Personen met een Handicap* ;
- 2D = deux dimensions ;
- 3D = trois dimensions.

Méthodologie

Afin de répondre au titre de recherche, qui s'intitule « l'insertion socioprofessionnelle des personnes porteuses de handicap invisible dans les entreprises d'économie sociale : bilan et perspective », et d'atteindre ses objectifs, la recherche exploratoire et qualitative a été préférée. Dans le cas du handicap invisible en entreprise, l'approche qualitative est préférable, car tenter de réaliser une analyse statistique sur des petits échantillons ne fournira des résultats ni valides, ni fiables, ni généralisables (Neergaard & Ulhøi, 2007). Cette recherche qualitative a permis de découvrir le sujet du handicap invisible en entreprise, d'élucider et d'expliquer sa complexité (Neergaard & Ulhøi, 2007), selon une approche inductive. Au travers d'interviews semi-dirigées, les informations ont été directement récoltées auprès des encadrants des travailleurs concernés par le handicap invisible. En effet, des experts de fédérations, des directeurs, des ergonomes, des responsables RH ou encore des assistants sociaux, qui accompagnent des personnes porteuses de handicap invisible en entreprise ont été interrogés afin d'obtenir des informations du terrain concernant l'ambiance de travail, la gestion de la diversité, les aménagements mis en place, les défis à relever, etc. Ces interviews ont été réalisées dans différents secteurs de l'économie sociale et de l'économie traditionnelle en s'adressant, dans un premier temps, aux fédérations en vue d'obtenir un panorama global. Dans un deuxième temps, certains cas spécifiques ont été approfondis afin d'en apprendre davantage sur leur manière d'intégrer les personnes porteuses de handicaps invisibles.

1.1. Sélection de l'échantillon

Pour constituer cet échantillon, les recherches ont été conduites en Région wallonne et dans la Région de Bruxelles-Capitale. Ce territoire a été sélectionné pour différentes raisons. Tout d'abord, nous avons décidé d'étudier l'insertion des travailleurs porteurs de handicap invisible en Belgique. Cette restriction était nécessaire puisque les règles diffèrent selon les pays. En Belgique, le handicap est intégré dans les politiques régionales. C'est pourquoi nous avons décidé de concentrer nos recherches sur la Wallonie, car c'est le territoire dans lequel nous nous identifions le plus, ce qui permet de rendre ces recherches plus concrètes et de nous projeter avec une plus grande aisance. Néanmoins, nous avons décidé d'élargir notre champ d'étude à la Région de Bruxelles-Capitale, ce qui nous a offert l'opportunité de recueillir davantage de répondants et d'obtenir des informations supplémentaires pertinentes pour nos recherches.

Afin de récolter les données utiles pour nos recherches, nous avons effectué un échantillonnage à plusieurs niveaux selon la stratégie des cas révélateurs, qui nous a permis d'observer et d'analyser des cas inaccessibles auparavant (Neergaard & Ulhøi, 2007). En premier lieu, les interviews ont été menées auprès des fédérations d'économie sociale. Pour ce faire, la liste des fédérations membres de l'ASBL Concertes, qui est l'organisation représentative des entreprises d'économie sociale, a été passée en revue. D'abord, les fédérations susceptibles d'être exposées à la question du handicap invisible ont été sélectionnées. Ensuite, ces fédérations ont été contactées par appel téléphonique dans le but de déterminer si elles étaient pertinentes dans les recherches, et le cas échéant, d'obtenir le contact des personnes aptes à répondre aux questions. Finalement, un e-mail a été envoyé aux personnes de contact proposées afin de leur expliquer plus précisément la démarche et pour solliciter une interview en ligne. En deuxième lieu, les entretiens ont été menés auprès des organisations. Les noms des entreprises interviewées ont été sélectionnés sur base des recommandations des experts dans les fédérations. Cette sélection basée sur des références a reposé sur l'aide des experts afin de fournir les idées sur les cas pertinents. S'en est suivi un échantillonnage en chaîne qui a permis de souligner les cas riches en informations afin de poursuivre les entretiens. En effet, les experts nous ont permis de repérer les noms des entreprises pertinentes pour enrichir nos recherches. Les entreprises recommandées lors des entretiens avec les experts sont les informateurs clés pour nos recherches. (Neergaard & Ulhøi, 2007). D'autres entreprises ont été choisies grâce à leur reconnaissance par CAP 48, association d'aide aux personnes handicapées, via le prix d'entreprise citoyenne. Enfin, d'autres

entreprises encore ont été sélectionnées sur le site Internet de la CAIPS, qui est la Concertation des Ateliers d'Insertion Professionnelle et Sociale. Le processus de prise de contact était le même que pour celui des fédérations, c'est-à-dire, d'abord par appel téléphonique pour obtenir les contacts des personnes adéquates, puis par e-mail pour convenir d'un rendez-vous en ligne. L'échantillon a été sélectionné en vue d'atteindre la saturation. Ce stade n'est pas aisé à atteindre puisque la compétence pour juger de la saturation s'acquiert avec l'expérience (Neergaard & Uihøi, 2007). Selon Morse, un échantillon adéquat est atteint lorsque celui-ci facilite la compréhension de la problématique de recherche (Morse, 1991).

Ci-dessous se trouve la grille de présentation récapitulative des personnes interviewées dans le cadre de nos recherches sur l'insertion socioprofessionnelle des personnes porteuses de handicap invisible dans l'économie sociale. Pour investiguer ce thème de recherche, 18 entretiens ont été menés, ce qui représente 20 personnes interviewées.

| | FORME D'ORGANISATION | NOM DE L'ORGANISATION | POSTE (S) |
|--------------|---|---|--|
| Entretien 1 | Unité d'Administration Publique (UAP) | Agence pour une Vie de Qualité (AVIQ 1) | Chargé de la promotion de l'emploi des Personnes handicapées auprès des entreprises |
| Entretien 2 | Coopérative agréée Entreprise d'Insertion (EI) | EI 1 | 2 accompagnateurs sociaux |
| Entretien 3 | Fédération | Fédération ETA 1 | Chargé de projets Handicap |
| Entretien 4 | Fédération | Fédération ETA 1 | Directeur |
| Entretien 5 | Entreprise de Travail Adapté (ETA) | ETA 1 | Assistant social |
| Entretien 6 | Entreprise de Travail Adapté (ETA) | ETA 2 | Ergonome |
| Entretien 7 | Société à Responsabilité Limitée (SRL) | Entreprise 1 | Directeur |
| Entretien 8 | Entreprise de Travail Adapté (ETA) | ETA 3 | Directeur |
| Entretien 9 | Unité d'Administration Publique (UAP) | Agence pour une Vie de Qualité (AVIQ 2) | Agent d'intégration professionnelle |
| Entretien 10 | Société à finalité sociale | Société à finalité sociale 1 | Accompagnateur social |
| Entretien 11 | Société Anonyme (SA) | Entreprise 2 | Directeur des relations sociales |
| Entretien 12 | Centre de Formation et d'Insertion Socioprofessionnelle Adapté (CFISPA) | CFISPA 1 | Assistant social |
| Entretien 13 | Société Anonyme (SA) | Entreprise 3 | Responsable RH |
| Entretien 14 | Centre d'Insertion Socioprofessionnelle (CISP) | CISP 1 | Directeur |
| Entretien 15 | Société à Responsabilité Limitée (SRL) à finalité sociale | Société à finalité sociale 2 | Directeur |
| Entretien 16 | Entreprise de Travail Adapté (ETA) | ETA 4 | <ul style="list-style-type: none"> • Assistant Social • Responsable RH |
| Entretien 17 | Entreprise de Travail Adapté (ETA) | ETA 5 | Responsable du service d'insertion socioprofessionnelle |
| Entretien 18 | Association Sans But Lucratif (ASBL) | ASBL 1 | Assistant de direction |

1.2. Récolte des données

La première interview s'est déroulée le 18 mars 2024 et la dernière interview a eu lieu le 3 mai 2024. D'environ 40 minutes, la plupart de ces interviews se sont déroulées sous forme de réunion en ligne via la plateforme Ms Teams. Certaines personnes interviewées préférant des entretiens en présentiel, leurs interviews ont été effectuées dans leur entreprise. Les interviews ont toutes été enregistrées, après avoir reçu le consentement des interviewés. Le formulaire d'information et de consentement RGPD de l'université de Liège a été envoyé à tous les participants. Ils ont tous signé ce formulaire ou donné leur accord oral au début de l'interview. Ce formulaire a été signé par les trois parties, à savoir par l'étudiant réalisant le travail de fin d'étude, par le Promoteur et par le répondant.

Entretiens

Entretien 1 - Agence pour une Vie de Qualité (AVIQ) (poste : chargé de la promotion de l'emploi des Personnes handicapées auprès des entreprises)

Interviewer : Bonjour, merci beaucoup d'avoir accepté cette interview et de m'accorder un peu de votre temps pour répondre à ces questions autour du thème du handicap. Si vous êtes d'accord, je propose qu'on commence.

Répondant : Oui, on y va.

Interviewer : Alors, commençons par la première question. Est-ce que l'insertion des personnes porteuses de handicap est une des missions sociales de votre agence et donc des entreprises membres de votre fédération ? Si c'est le cas, pouvez-vous m'en dire plus ?

Répondant : Oui, l'AVIQ, c'est un service public qui est en charge de l'inclusion des personnes en situation de handicap qui résident en région wallonne. Donc en fait, c'est une politique d'inclusion des personnes en situation de handicap. C'est une politique régionale, donc on a des équivalents sur la Flandre, Bruxelles et la communauté germanophone et donc notre rôle c'est de travailler tous les éléments qui vont permettre aux personnes d'avoir accès à tous les services de la société. Et donc vous allez retrouver dans nos services, une partie qui correspond plus à tout ce qui concerne l'hébergement, une partie qu'on correspond plus à l'aide individuelle, voire l'aide à domicile donc c'est-à-dire tout ce qui concernera par exemple, les aménagements de domicile qui permettent aux personnes de rester chez elles et donc de rester autonomes, tout ce qui concerne plus les services accompagnement pour des personnes dans tous les secteurs de la vie et alors ici, ce qui vous intéresse plus, c'est l'emploi - formation et donc au niveau de l'emploi - formation, on a à la fois des soutiens pour des, des entreprises privées publiques et on a des services agréés, donc on a 13 centres de formation qui sont subsidiés et agréés et 53 ETA.

Interviewer : D'accord, et au niveau du nombre d'entreprises que vous accompagnez, pouvez-vous m'en donner une estimation, pour avoir une idée de grandeur ?

Répondant : Alors je peux vous envoyer le rapport d'activité de 2022, vous verrez qu'en fonction du type de soutien, on a un certain nombre de mises en place d'aides. Donc le plus gros soutien, parce que c'est un soutien qui se fait sur le long terme et donc qui augmente chaque année, on a plus ou moins 6000 personnes qui sont soutenues pour l'instant en ce qu'on appelait avant les primes de compensation (qui a changé de nom récemment) et donc voilà, ça vous donne une petite idée. Au niveau de nos interventions, il y a deux types d'actions, il y a des actions très individuelles, donc un travailleur, une entreprise et donc on a des bureaux régionaux avec des agents d'intégration professionnelle qui vont en entreprise, qui aménagent les postes, qui proposent des soutiens (en général financiers) et on a aussi tout un rôle de conseil et plus d'accompagnement des entreprises lorsqu'elles font une demande. Généralement, c'est plus pour une réflexion sur les processus RH, sur comment faire pour intégrer et maintenir l'emploi. Et là, ça se fait soit dans les bureaux régionaux, soit chez nous, au niveau de l'administration centrale. Donc, personnellement, je travaille au niveau de l'administration, donc de la direction emploi et participation sociale à l'AVIQ, dans le siège à Charleroi.

Interviewer : D'accord, merci, c'est bien clair. Et est-ce que l'insertion socioprofessionnelle des personnes porteuses de handicap invisible, plus précisément, fait partie de votre mission sociale également ?

Répondant : Alors, 80 pour cent, des handicaps sont invisibles, donc la grosse majorité des personnes que l'on va soutenir ont un handicap visible. Donc effectivement, les agents d'intégration professionnelle vont prendre en compte les handicaps invisibles. Le handicap, c'est la conséquence d'une déficience et il peut prendre différents types de formes. Donc le handicap peut très bien venir

d'une fatigabilité suite à la prise de médicaments, le fait d'avoir des difficultés à rester assis longtemps, à socrester debout longtemps et ce sont des choses effectivement qui ne se voient pas de prime abord, mais qui vont apparaître, soit dans l'analyse qui va être effectuée. Ces analyses se font soit en rencontrant chaque partie, soit nous, on a aussi des médecins dans les bureaux régionaux qui peuvent vulgariser ces éléments-là et donner des informations aux agents qui, eux, vont ensuite mettre en place des adaptations. Donc effectivement, dans la plupart des situations, on va être face à du handicap invisible.

Interviewer : Ça va, merci beaucoup. Passons à la question suivante. Comment votre agence encourage-t-elle ses membres à insérer socialement et professionnellement les personnes porteuses de handicap invisible dans leurs entreprises d'économie sociale ?

Répondant : C'est évidemment compliqué de répondre à la question puisqu'ici, on se positionnerait plus comme entreprise accueillante, donc on est effectivement une entreprise accueillante, mais on est du secteur public et pas de l'économie sociale. Pour toute entreprise, qu'elle soit de l'économie sociale ou pas, nous intervenons en conseillant et ensuite en adaptant un poste de travail. Donc c'est une façon d'accompagner les entreprises, même si là on est plus sur une situation individuelle. De façon plus globale, ce qu'on essaie de faire, c'est informer les entreprises, informer les travailleurs. Ce service d'information peut passer par des stands dans des salons, par la rencontre de groupements d'employeurs, parfois de fédérations, etc. Par exemple, on a déjà eu des actions plus en lien avec l'économie sociale pendant une certaine période, même si ça fait déjà quelques années. En effet, l'économie sociale est un secteur qui est peut-être, de par sa nature, plus ouvert à la diversité, plus enclin à entendre aussi des arguments vers l'intégration de travailleurs en situation de handicap. Voilà sans dire pour autant que d'autres fédérations ne feraient pas cet effort-là. On a aussi des accords ou des actions vis-à-vis d'autres types de fédérations. Mais je pense que, au niveau de l'économie sociale, il y a peut-être plus de facilité à communiquer, ou en tout cas une plus grande ouverture naturelle.

Interviewer : C'est justement une des raisons, j'étudie cette question dans le secteur de l'économie sociale, car en réfléchissant, on s'est dit que ce milieu était peut-être un peu plus ouvert aussi à insérer des personnes qui ont parfois des difficultés comparées aux travailleurs classiques.

Répondant : Oui, il y a peut-être une obligation chez eux qui n'est pas rencontrée dans d'autres types d'entreprises. L'obligation d'engager des personnes en situation de handicap ou de les maintenir n'existe que dans le secteur public ou alors dans certains types d'entreprises qui ont ce public cible. Mais sinon, le secteur privé n'a aucune obligation légale actuellement.

Interviewer : Effectivement, dans mes recherches, j'ai découvert que le secteur public a cette obligation d'embaucher un certain pourcentage de travailleurs en situation de handicap. En ce qui concerne les entreprises d'économie sociale, je n'ai pas découvert de telles législations. Il y a peut-être une obligation morale qui se fait d'elle-même de par la mission des entreprises d'économie sociale.

Répondant : À mon avis, vous trouverez la réponse en posant la question à la fédération, mais ils ont un public cible à viser, donc c'est en général des personnes plus éloignées de l'emploi, donc ça peut être des personnes qui sont absentes du milieu du travail depuis un certain nombre d'années, qui sont en réinsertion, etc. Mais je pense qu'il n'y a pas un quota par type de difficultés, mais c'est plutôt globalement des personnes plus éloignées de l'emploi qui sont visées.

Interviewer : Oui, je pense également. Je vous propose de continuer avec la question suivante. Quels défis spécifiques rencontrez-vous en tant qu'organisation d'accompagnement lorsqu'il s'agit de promouvoir l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles au sein des entreprises d'économie sociale ?

Répondant : Alors la plus grosse difficulté, c'est probablement la crainte. Il y a une peur naturelle d'engager des personnes qui auraient une difficulté de santé venant des employeurs ou des responsables de services ou même des collègues. Je pense que c'est une crainte de ce qui est différent

et qui est tout à fait naturelle, et donc c'est la difficulté de passer outre, d'expliquer les choses, de sensibiliser et de démystifier le handicap. Souvent, dans la société ou dans l'image collective, la personne en situation de handicap, c'est une personne qui est soit trisomique, soit en chaise roulante, donc on est plutôt face à du handicap visible. Quand on parle à un employeur, il n'a pas toujours conscience qu'on lui parle aussi d'une personne qui pourrait avoir une difficulté visuelle, auditive, un trouble psychique, etc. Donc il y a déjà, au niveau simplement du vocabulaire, parfois une difficulté à se comprendre et donc parfois les employeurs ne se sentent pas concernés ou ont des craintes quand on leur parle de handicap. Il faut parfois utiliser d'autres mots, leur donner des exemples, montrer des vidéos ou autres pour essayer de passer au-delà et leur montrer aussi que, en général, les adaptations qui sont mises en place, ce ne sont pas des adaptations très coûteuses, ou en tout cas, on interviendrait, si c'était le cas. Et les aménagements organisationnels vont profiter en général à beaucoup d'autres au sein de l'entreprise. En résumé, je dirais que la plus grosse difficulté, c'est ce premier barrage de « je tente l'expérience, je maintiens mon travailleur ou j'intègre un travailleur ».

Interviewer : Et selon vous, d'où viennent ces craintes ?

Répondant : Je pense que crainte y en a des différents types, donc ça peut être effectivement le fait de ne pas savoir comment communiquer avec la personne, la peur qu'elle ne soit pas assez productive, la peur qu'elle prenne du temps, qu'elle soit absente. Ces craintes peuvent dépendre de l'expérience de l'employeur. En effet, suivant le type d'expérience qu'il a eu, les travailleurs qu'il a eus, ou même son entourage, il a peut-être une image encore différente.

Interviewer : Merci. Nous allons passer à la question suivante. Quels sont, selon vous, les principaux avantages ou freins pour les entreprises d'économie sociale d'insérer des personnes avec des handicaps invisibles dans leur effectif ?

Répondant : Je pense qu'il n'y a pas tellement de freins à partir du moment où il y a une volonté de part et d'autre de mettre des choses en place. Ça rejoint un peu ma réponse d'avant. Je crois que, à partir du moment où on est face à quelqu'un de convaincu, il n'y aura pas de difficulté à mettre les choses en place. Alors, j'édulcore peut-être un peu les choses, une personne en situation de handicap peut quand même avoir, sur le long terme, des difficultés auxquelles il va falloir pallier et pour lesquelles on va devoir mettre en place. Alors, on essaie toujours de mettre en place des mesures actives qui permettraient à la personne de rester la plus autonome possible, mais aussi de ne pas juste payer le fait que par exemple, la personne a besoin de pause régulière, etc. On essaie plutôt de trouver des mesures du type formation pour le travailleur, pour qu'il puisse avoir des compétences qui lui permettraient d'être actif dans son poste de travail. Un autre exemple peut être le partage des tâches un peu différent de ce qui se fait traditionnellement, ou un partage des tâches sur la journée, qui permettrait justement d'éviter cette fatigue. Ces adaptations ont pour but d'éviter que les difficultés apparaissent. Cependant, dans certains cas, c'est impossible, la difficulté est trop importante et donc il va falloir tenir compte du fait que la personne sera peut-être moins productive que son voisin, etc. Mais dans ce genre de situation, nous intervenons financièrement pour compenser.

Interviewer : D'accord, et alors, est-ce qu'il y a des avantages à embaucher des personnes porteuses de handicap invisible pour les entreprises ?

Répondant : Oui, des avantages il y en a effectivement. D'une manière plus philosophique, embaucher des personnes porteuses de handicap permet d'avoir une diversité au sein de son entreprise, donc d'avoir des personnes qui ont peut-être des points de vue différents, qui vont amener des choses différentes. Les personnes porteuses de handicap provoquent un turnover moins important, donc elles vont rester plus longtemps au sein de l'entreprise. Ces personnes ont peut-être aussi une motivation plus importante de saisir la chance qu'on leur donne. De plus, quand on réfléchit pour une personne en particulier, ça permet aussi de réfléchir au bien-être général, à l'organisation du travail, donc ça peut aussi amener une réflexion proactive vis-à-vis des autres travailleurs. Un autre avantage, qui est peut-être plus dans l'intégration, dans le maintien à l'emploi, c'est aussi important de garder des personnes

qui, courant leur carrière développeraient des problématiques de santé, mais qui ont déjà peut-être acquis toutes les valeurs que l'entreprise souhaite mettre en place pour ses travailleurs. Ça serait dommage de perdre ces travailleurs-là. Au niveau financier, il n'y a pas vraiment un avantage, mais l'AVIQ intervient pour que le coût soit nul pour l'entreprise. Il y a un incitant financier à travers la prime à l'intégration qui rembourse 25 pour cent du coût salarial pendant un an, mais ce n'est pas ce qu'on souhaite mettre en avant. Ce qu'on souhaite promouvoir, c'est que les compétences des travailleurs soient prises en compte pleinement au sein de l'entreprise et au sein du poste de travail. On va essayer de niveler les choses pour éviter effectivement qu'il y ait un coût.

Interviewer : Finalement, si je comprends bien, l'intervention financière, c'est plutôt pour éviter qu'il y ait un frein à l'embauche, plutôt qu'un avantage.

Répondant : C'est tout à fait ça. Il existe des avantages, mais pour toute personne de la population et donc ce ne sont plus des aides traditionnelles que le FOREM pourrait mettre en place. Évidemment, les travailleurs en situation de handicap ont aussi accès à ces aides-là.

Interviewer : Très bien, merci. On va passer à la question suivante, si vous le voulez bien. Quels sont les principaux obstacles auxquels sont confrontés les employeurs d'entreprises d'économie sociale lorsqu'ils cherchent à recruter et à retenir des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Parmi les obstacles, il y a la motivation des employeurs. Comment réussir à motiver un employeur à cette réflexion, à une ouverture d'esprit par rapport à d'autres types de travailleurs, etc. Je pense que c'est le plus gros obstacle. Certains employeurs vont dire qu'un des obstacles, c'est le point de vue plus administratif puisqu'il faut aussi pouvoir compléter des documents, etc. Cependant, ce n'est pas très lourd, ce ne sont jamais que des formulaires à compléter avec une série d'informations de type coordonnées, etc. Certes, ça peut être rébarbatif pour certains, je l'entends bien, mais je ne crois pas que c'est le plus gros frein. Un des plus gros obstacles, il est plus lié à une sensibilité particulière de certains et peut-être moins d'autres personnes.

Interviewer : D'accord, merci. Pouvez-vous partager des exemples de bonnes pratiques ou d'initiatives innovantes mises en place par des entreprises d'économie sociale pour insérer socialement et professionnellement les personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Alors des exemples ? C'est toujours compliqué de donner un exemple. Pour l'instant, on parle beaucoup de processus de réintégration au travail après des maladies de longue durée, et donc c'est un point que les entreprises prennent de plus en plus en compte. En tout cas, ça fait partie de l'actualité des entreprises et donc elles vont réfléchir à des processus de réintégration en essayant de baliser le travail pour agir de la même façon avec tous les travailleurs. Le processus passe par des questions du style « comment je contacte mon travailleur », « quel est le moment pour mettre en place les adaptations », « comment est-ce que je peux travailler cette pré-reprise avec la médecine du travail » et « comment l'AVIQ peut m'aider à trouver des aménagements pour permettre à ce travailleur de revenir de façon pérenne au sein de mon entreprise ». Après, citer un nom d'entreprise, c'est toujours un petit peu plus compliqué, même si on a des entreprises qui reviennent vers nous dans ce cadre-là. Sinon, des entreprises nous contactent pour réfléchir à comment intégrer de nouveaux travailleurs et comment rendre leurs offres d'emploi inclusives pour attirer des profils. La question qui se pose est « comment élargir mes canaux de diffusion et comment écrire l'offre pour qu'elle soit inclusive ? » On a aussi des entreprises du secteur public qui essaient de se mettre en ordre de quota et qui vont essayer, dans un premier temps, de montrer à leurs propres travailleurs qu'ils sont ouverts et que des adaptations sont possibles au sein de l'entreprise. Les entreprises publient des courriers, des informations sur leur portail ou sur leur intranet. Il y a aussi une identification des conseillers en prévention qui peuvent réfléchir aux adaptations. Donc, les questions précédentes sont des demandes récurrentes. Pour vous donner un exemple réellement, il faudrait que j'aie vu les agents en région.

Interviewer : Pas de souci, merci. Comment mesurez-vous l'impact des initiatives visant à insérer socialement et professionnellement les personnes porteuses de handicap invisible dans les entreprises d'économie sociale ?

Répondant : Pouvez-vous reformuler, s'il vous plaît.

Interviewer : Est-ce que vous avez une manière de concrétiser l'impact des initiatives qui sont mises en place ? Est-ce que vous suivez ce genre de données via des indicateurs ou autres dans les entreprises ou pas spécialement ?

Répondant : Dans un point de vue micro, les agents vont suivre l'impact individuel. Quand on met en place un soutien, il y a un contact, un accompagnement qui se fait sur le long terme. On a aussi des *jobs coaches* qui vont tenter de pérenniser les emplois en intervenant de façon régulière chez les employeurs. Au niveau méta, il y a des statistiques sur le nombre de travailleurs en situation de handicap, en tout cas ceux qui déclarent avoir des problèmes de santé. Ce sont des statistiques qui sont assez stables dans le temps. Vous pouvez retrouver ces statistiques via Statbel ou Eurostat dans l'enquête sur les forces de travail. Donc, on est effectivement attentif puisqu'on est censé travailler sur l'augmentation, alors à la fois de la quantité de travailleurs, mais aussi de la qualité de travail. D'un côté, la qualité, c'est davantage au cas par cas et de l'autre côté, la quantité, c'est plus de façon plus méta. Comme je vous le disais, les chiffres n'évoluent pas réellement d'année en année, donc on retrouve une certaine stabilité et une difficulté à, justement, augmenter ce nombre de travailleurs. Il y a aussi des données sur nos interventions propres qui se retrouvent dans notre rapport d'activité qui est accessible sur le site de l'AVIQ.

Interviewer : Merci, passons à la suite. Comment votre organisation encourage-t-elle la collaboration entre ses membres et d'autres parties prenantes, telles que les gouvernements locaux ou les organisations de défense des droits des personnes en situation de handicap, pour améliorer l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles.

Répondant : L'AVIQ est directement relié à son cabinet de tutelle, donc à la ministre Morreale, pour l'instant. Nos politiques sont toujours discutées dans différentes instances et donc chaque action que l'on va mettre en place est aussi en lien avec une volonté politique. À côté de cela, on a aussi un conseil consultatif des personnes handicapées qui a été remis en place récemment. Donc, c'est aussi une instance qui va par exemple valider de nouveaux arrêtés. Donc, on essaie de faire évoluer nos législations, mais toujours avec cette validation du gouvernement wallon ou du Conseil consultatif. De plus, nous travaillons aussi avec d'autres cabinets, en fonction des thématiques. Par exemple, si on travaille davantage l'accessibilité ou la création d'activité, on va à un moment donné être face à d'autres cabinets qui vont aussi donner leur avis et soutenir les actions et les plans d'action mis en place.

Interviewer : D'accord, merci. Quelles sont, selon vous, les compétences et les qualités essentielles pour les dirigeants d'entreprises d'économie sociale qui souhaitent promouvoir une culture inclusive et accueillante pour les personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Les valeurs qu'ils vont véhiculer au sein de leur entreprise sont essentielles. Le fait de communiquer ces valeurs-là en interne, soit en montrant qu'ils ont mis en place des actions, soit en promouvant des offres d'emploi inclusives dont je parlais tout à l'heure, c'est aussi une manière de montrer une ouverture d'esprit. Donc ce sont des petites actions de ce type-là, qui confirment les valeurs qui sont véhiculées par l'entreprise, et qui vont, à un moment donné, avoir un effet boule de neige et créer réellement des actions qui vont aller dans le sens de l'inclusion.

Interviewer : Est-ce que vous pensez à d'autres compétences ou qualités qui pourraient vraiment être essentielles ?

Répondant : Il y a l'ouverture d'esprit, l'ouverture peut-être à des partenaires moins habituels. D'ailleurs, il y a quelques années, on avait fait une campagne dans laquelle des employeurs expliquaient

justement les valeurs qu'ils mettent derrière le recrutement de travailleurs en situation de handicap. Je peux regarder pour vous l'envoyer si vous voulez.

Interviewer : Merci, je veux bien, ce serait peut-être intéressant. On arrive à l'avant-dernière question. Enfin, quelles recommandations ou conseils donneriez-vous aux présidents et aux membres des entreprises d'économie sociale pour renforcer leur engagement envers l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Je pense que le premier conseil, c'est d'essayer de faire un recrutement sans biais qui pourrait être lié à une problématique de santé. Essayer de rencontrer chaque candidat, de d'abord regarder les compétences de la personne avant d'imaginer que les difficultés de santé pourraient poser une difficulté sur le lieu de travail. C'est important de, d'abord, s'atteler à vérifier les compétences. Et puis, si la personne a les compétences pour le poste, il sera toujours temps de réfléchir à de futures adaptations. Le deuxième conseil serait de toujours bien préparer une intégration ou un maintien à l'emploi ou une reprise de travail pour que la personne, pour que toutes les adaptations dont elle a besoin soient prêtes, de façon à travailler de façon optimale dès qu'elle est au poste de travail. C'est important d'avoir une certaine proactivité avant l'intégration ou la réintégration.

Interviewer : D'accord, merci. Pouvez-vous me donner des exemples d'entreprises, avec lesquelles votre organisation collabore, qui emploient des personnes porteuses de handicap invisible, afin que je puisse les contacter pour leur poser des questions aussi ?

Répondant : Uniquement en économie sociale ?

Interviewer : Idéalement, oui.

Répondant : De mémoire, je ne sais plus trop vous dire, mais je peux retrouver à mon avis dans des listes d'entreprises qui ont déjà accueilli des stagiaires. Mais à mon avis, toutes les entreprises, économie sociale, font partie de notre public. Je peux faire la demande auprès des agents.

Interviewer : Ça serait très gentil, merci. Et en parlant d'agents, est-ce que vous pensez que ce serait possible que j'obtienne une interview auprès d'un d'entre eux ? Au vu des questions que vous avez posées, est-ce que vous pensez que ça serait pertinent ?

Répondant : Ce que je peux faire, c'est leur envoyer un e-mail en leur demandant si l'un d'entre eux accepterait d'être interviewé, peut-être même avec une entreprise d'économie sociale dans laquelle ils ont des interventions ?

Interviewer : Ah oui, ça serait très intéressant pour mes recherches, je pense.

Répondant : Je vais faire la demande à nos agents d'intégration professionnelle et à nos ergonomes.

Interviewer : Merci beaucoup.

Répondant : Quelle est votre date limite ?

Interviewer : J'aimerais clôturer mes interviews plus ou moins début avril, si c'est possible.

Répondant : Oui, je vais leur envoyer un e-mail ou je vais peut-être en cibler un ou 2 pour que ça aille plus vite.

Interviewer : Et c'est super gentil, merci beaucoup. Est-ce que vous avez des documents, des politiques de gestion, des rapports, etc. qui sont destinés aux employeurs et qui pourraient m'intéresser ? Est-ce qu'ils sont disponibles sur le site Internet ? Ou est-ce que vous en avez à me fournir éventuellement ?

Répondant : Je vais regarder ce que je peux vous envoyer, pas de souci.

Interviewer : Vous avez parlé que l'AVIQ intervient aussi pour des personnes qui ont une fatigue chronique après une maladie, une prise de médicaments, etc. Est-ce que ces personnes sont reconnues comme porteuses de handicap par la loi ?

Répondant : Suivant l'organisme auquel la personne va s'adresser, donc suivant ses besoins, il y a des reconnaissances qui sont différentes, effectivement. Donc, quand vous faites référence à la loi, je pense que vous pensez plus au SPF sécurité sociale ?

Interviewer : Oui, c'est ça.

Répondant : Dans le cadre du SPF, il y a deux types d'allocations qui peuvent être demandées et qui vont vérifier des aspects différents. D'une part, il y a une allocation d'intégration, qui va plus prendre en compte les difficultés liées à l'autonomie, donc les difficultés de se laver, de se déplacer, de manger, etc. D'autre part, il y a une allocation de remplacement de revenus, pour laquelle on calcule la difficulté d'accéder à un revenu, quel que soit le métier. À l'AVIQ, c'est un peu différent puisqu'on va intervenir uniquement si la personne exprime un besoin. Il n'y a pas d'allocation, mais plutôt une aide à l'emploi, une aide pour l'aménagement du domicile, etc. Au niveau de l'emploi, on a une admissibilité qui est vérifiée soit par le fait que la personne a une attestation d'un autre organisme, soit qu'elle a fait au maximum l'enseignement spécialisé. Si ce n'est pas le cas, on va vérifier des critères médicaux, donc le fait qu'elle a une fatigabilité liée à des médicaments par exemple, ou le fait qu'elle a une épilepsie, etc. Dans le cas de l'épilepsie, on a des critères qui permettent de vérifier si l'épilepsie est importante, s'il y a des crises encore régulières, etc. Ces critères nous permettent de calculer des pourcentages. À côté de ça, on va vérifier aussi les difficultés qu'elle va rencontrer sur son poste de travail. Donc, l'admissibilité se fait sur base des explications ci-dessus. Si une personne ne bénéficie pas de cette admissibilité, ça ne nous empêche pas de quand même lui donner des conseils, mais on a quand même des critères au niveau ETA. Si vous allez plus vers une fédération d'entreprises de travail adapté ou des entreprises de travail adapté, il y a encore des critères complémentaires. Toute personne en situation de handicap ne peut pas travailler comme ouvrier de production en ETA.

Interviewer : Ça va, merci beaucoup. De mon côté, je n'ai plus de question. Est-ce que vous avez éventuellement des questions à me poser ?

Répondant : Non, ce qui est toujours intéressant, c'est de recevoir votre travail quand vous l'aurez fini, afin qu'on puisse le lire aussi.

Interviewer : Avec plaisir, je vous le ferai parvenir avec plaisir. Je vous propose de vous envoyer un e-mail avec les documents et les contacts dont vous m'avez parlé et que vous pourriez me transmettre. Encore merci, c'est vraiment très gentil de votre part. Votre aide est réellement précieuse.

Répondant : D'accord, je vais regarder à ça. Merci aussi et merci de faire des recherches sur ce sujet.

Entretien 2 - Entreprise d'Insertion 1 (postes : accompagnateurs sociaux)

Interviewer : Bonjour, merci d'avoir accepté cette interview sur les handicaps invisibles.

Répondant 1 et Répondant 2 : Bonjour, pas de souci.

Interviewer : Je propose qu'on commence cette interview. Pouvez-vous me parler de votre entreprise ?

Répondant 1 : On est une entreprise d'insertion et de réinsertion, c'est-à-dire qu'on remet au travail des personnes qui sont éloignées de l'emploi depuis certains temps, c'est-à-dire au minimum six mois ou deux ans selon les subsides.

Interviewer : D'accord. Et les personnes que vous replacez au travail, est-ce dans votre entreprise directement ou dans d'autres entreprises ?

Répondant 2 : Alors, on place le maximum des ouvriers dans d'autres entreprises, mais on a quand même une partie des ouvriers qui sont en maison mère. En ce qui concerne les employés, ils se trouvent tous en maison mère.

Interviewer : C'est noté, merci. Je vous propose de passer aux questions qui portent sur le handicap. Est-ce que l'insertion des personnes porteuses de handicap est une des missions sociales de votre entreprise ? Si c'est le cas, pouvez-vous m'en dire plus ?

Répondant 1 : Ce n'est pas spécialement une de nos missions sociales. Il arrive souvent qu'on engage des personnes qui ont ce type de souci, mais ce n'est pas notre mission première. Notre mission concerne plus des personnes qui sont éloignées de l'emploi en premier lieu.

Répondant 2 : Néanmoins, parmi nos effectifs, on a des personnes qui collaborent avec l'AVIQ. Ce n'est pas notre mission première, mais si la personne souffre de handicap, ce n'est pas un critère de refus pour nous, nous ne pratiquons pas une telle discrimination.

Interviewer : D'accord. Et est-ce que cela inclut les handicaps invisibles ? Est-ce que vous avez déjà été confronté au handicap invisible ?

Répondant 2 : Oui, nous avons des travailleurs porteurs de handicap invisible dans nos équipes. Par exemple, nous avons des personnes qui sont diabétiques, des personnes qui font des dépressions ou des burnouts, etc.

Répondant 1 : De plus, on se rend compte que les personnes ne nous informent pas toujours de leur handicap.

Interviewer : C'est justement l'enjeu des handicaps invisibles, c'est que certaines personnes préfèrent les cacher pour ne pas être discriminées justement.

Répondant 2 : C'est dommage de cacher leurs handicaps car les accompagner et de les orienter, éventuellement, vers d'autres structures fait partie de notre travail. Alors, évidemment, on ne connaît pas toutes les initiatives mises en place, mais on essaie de les aider et de les accompagner au maximum. On fait même des recherches Internet avec eux pour essayer de trouver des structures qui sont vraiment adaptées pour les accueillir, peu importe le temps que ça nous prend pour les accompagner. Les personnes éloignées du milieu de l'emploi, dont les personnes porteuses de handicap sont en CDI chez nous, ils sont sous certificat médical et ils réintègrent le milieu du travail dès qu'ils se sentent mieux.

Interviewer : Pouvez-vous décrire comment votre entreprise d'économie sociale aborde l'insertion des personnes porteuses de handicap invisible dans son environnement professionnel ?

Répondant 1 : Comme notre mission première ne concerne pas spécifiquement le handicap invisible, c'est difficile de répondre à cette question.

Répondant 2 : Vous savez, on ne décèle pas toujours directement qu'une personne pourrait souffrir d'un handicap invisible. Et comme vous l'avez relevé, pour ne pas être discriminé, je pense qu'ils ne le disent pas spécialement. Par contre, si par exemple, les personnes souffrent de diabète, elles vont peut-être le dire. Mais ce n'est pas le cas pour tous les handicaps invisibles, ils vont plutôt le taire. Nous apprenons l'existence de handicap invisible plutôt par du bouche-à-oreille. Cela arrive parfois que les personnes viennent nous communiquer leurs handicaps invisibles par la suite. Ou parfois, encore, nous l'apprenons car la personne est hospitalisée.

Interviewer : Comment votre entreprise encourage-t-elle les autres entreprises (ou interne) à insérer socialement et professionnellement les personnes porteuses de handicap invisible dans leurs entreprises d'économie sociale ?

Répondant 2 : Nous encourageons à ne pas jouer sur la discrimination quelle qu'elle soit, qu'elle concerne un handicap invisible, un handicap visible. Malheureusement, même si on est une entreprise d'économie sociale, la discrimination, elle existe. Par exemple, on essaie d'avoir des personnes qui ont des véhicules parce qu'il y a l'éloignement et le fait de ne pas avoir de transport en commun à certains endroits qui posent problème et posent déjà une première discrimination. Une autre discrimination se manifeste par le fait que notre entreprise n'engage que des personnes qui bénéficient du plan SINE.

Répondant 1 : En effet, ces discriminations représentent des conditions d'engagement de notre entreprise.

Répondant 2 : Donc, on va essayer de limiter les autres discriminations pour ne pas cumuler les échecs pour les faire rentrer sur le marché de l'emploi. Par exemple, nous accompagnons également des personnes qui doivent porter un bracelet électronique. Nous faisons notre maximum pour limiter les discriminations.

Interviewer : Est-ce que vous pouvez m'en dire plus sur le plan SINE ?

Répondant 1 : Le plan SINE ? C'est une attestation en fait qui est délivrée par l'ONEM. Et c'est grâce à cette attestation, si la personne entre dans les conditions de ce plan, qu'on l'engage pas. Sans cela, on ne l'engage. Pour entrer dans le plan SINE, il y a deux conditions : ne pas avoir le CESS et être au chômage depuis six mois minimum. Et les travailleurs avec qui nous sommes en contact le savent d'entrée de jeu.

Répondant 2 : Il y a également des plans SINE spécifiques. Par exemple, il y a le plan SINE CPAS.

Interviewer : D'accord, merci. Je ne connaissais pas ce plan, donc c'est intéressant. À mon avis, je pense qu'il y a des personnes porteuses de handicap invisible qui entrent dans ces conditions-là, donc c'est intéressant.

Répondant 2 : Tout à fait.

Interviewer : Quels sont les défis spécifiques auxquels votre entreprise est confrontée lorsqu'il s'agit d'insérer socialement et professionnellement des personnes avec des handicaps invisibles et des personnes éloignées de l'emploi ?

Répondant 1 : Premièrement, la fiabilité. D'entrée de jeu, dans les entretiens, nous informons les futurs travailleurs que ce n'est pas un essai. Nous avons besoin que les travailleurs se montrent réguliers, ponctuels. S'ils ont déjà ces compétences, nous essaierons de les faire évoluer au sein de la société. Par exemple, nous collaborons avec une entreprise de tri, qui s'appelle la SITEL, et les travailleurs commencent en tant que trieur. Ensuite, ils auront peut-être l'opportunité d'évoluer et de travailler avec les engins, voir même devenir brigadier ou chef d'équipe.

Interviewer : Donc, si je comprends bien, le défi qui se cache derrière ces explications, c'est la motivation ?

Répondant 2 : Oui, c'est ça, le but est de les motiver, mais aussi d'utiliser les compétences de chacun, handicap invisible, visible ou pas.

Interviewer : Oui, donc un des objectifs est de les faire prendre conscience de leur capacité et aussi des responsabilités que vous leur donnez ?

Répondant 2 : Exactement, et nous voulons leur faire prendre conscience du potentiel qu'ils ont surtout.

Interviewer : Quels sont, selon vous, les principaux avantages ou freins pour les entreprises d'économie sociale d'insérer des personnes avec des handicaps invisibles dans leur effectif ?

Répondant 2 : En premier lieu, c'est le véhicule. C'est un gros frein.

Répondant 1 : En fait, on ne fait pas de la prospection envers les entreprises, on a déjà nos entreprises qui sont nos clients.

Interviewer : Et est-ce que vous avez connaissance des avantages et des freins que cela représente ? À part le véhicule, comme vous l'avez déjà cité.

Répondant 2 : Toujours en ce qui concerne le handicap invisible, pas le handicap physique visible ?

Interviewer : Oui, plutôt dans l'optique des handicaps invisibles, donc des personnes qui souffrent de maladies dégénératives ou de séquelles suite à des maladies, mais qui ne se voient pas au premier coup d'œil, par exemple.

Répondant 2 : On les accompagne comme on peut. On les encourage à être bien entourés, dans leur vie professionnelle, mais aussi dans leur vie familiale.

Répondant 1 : On essaie de les diriger au mieux vers les instances compétentes.

Répondant 2 : Et nous essayons d'être le plus à l'écoute possible, ce qui fait partie de notre travail de base.

Interviewer : D'accord. Donc si je comprends bien, le fait qu'accompagner les travailleurs porteurs de handicap invisible demande beaucoup de temps pourrait être un frein lors de leur embauche ?

Répondant 2 : Oui, tout à fait.

Interviewer : Et au niveau des avantages, est-ce qu'il y en a qui sont spécifiques aux personnes porteuses de handicap ? Est-ce qu'elles ont des capacités, par exemple, qu'on n'attendait pas ou qu'on ne retrouve pas chez les travailleurs classiques ?

Répondant 2 : Oui. Par exemple, un de nos travailleurs (qui répond aux initiales de D.K), il n'est quasi pas absent alors qu'il souffre d'un cancer et qu'il est en traitement de chimiothérapie. Je pense que ça le rend plus malade de rester chez lui à ne rien faire, que de venir travailler, même s'il a eu sa chimiothérapie la veille.

Répondant 1 : Cette volonté peut aussi avoir une influence positive sur les autres travailleurs. En effet, cela pousse les travailleurs à réfléchir et à se rendre compte qu'ils ne vont pas s'absenter pour un rhume alors qu'ils ont un collègue qui a de bonnes raisons de s'absenter à cause de sa maladie, mais qui vient quand même travailler. Donc, la dynamique de groupe peut avoir une bonne influence.

Répondant 2 : Et à l'inverse aussi, des exemples comme le précédent permettent de développer une empathie entre eux qui n'était pas présente à la base ou avec les mêmes personnes. Donc, je pense que ces cas de figure permettent de développer l'écoute, l'entraide, etc. au sein des équipes.

Interviewer : OK super, donc, il y a des valeurs d'entraide et de bienveillance qui sont véhiculées sans spécialement le vouloir, grâce aux personnes porteuses de handicap. Et quels sont les principaux obstacles que vous rencontrez en tant qu'employeur de personnes porteuses éloignées du travail, quand vous cherchez à recruter ou à retenir des personnes.

Répondant 2 : Qu'entendez-vous pas retenir ?

Interviewer : Par exemple, quand il y a des personnes qui décideraient de ne plus vouloir travailler dans votre entreprise ou qui voudraient la quitter.

Répondant 1 : La particularité de notre entreprise est qu'elle est également un tremplin pour les personnes éloignées du milieu de l'emploi. Donc, nous sommes censés remettre ces personnes au travail et quand ils s'en sentent capables, ils peuvent nous demander de l'aide pour les aider à postuler dans des entreprises plus « classiques », avec leur CV, leur lettre de motivation, etc.

Répondant 2 : Donc, on peut faire du *job coaching* en ce qui concerne l'accompagnement vers l'emploi et nous pouvons également faire du outplacement en cas de besoin.

Interviewer : Vous parlez de votre mission de tremplin. Au niveau des résultats, est-ce que vous arrivez à réinsérer beaucoup de personnes dans le milieu du travail « classique » ?

Répondant 1 : Nous n'avons pas de chiffres, mais nous avons déjà eu des personnes qui se sentaient prêtes à rejoindre le milieu de travail plus classique et qui nous ont rendu une lettre de démission. Nous les avons même déjà aidé à trouver des modèles de lettre de motivation pour les aider dans cette démarche. Et c'est déjà arrivé qu'ils décrochent un contrat dans une entreprise dans laquelle ils se plaisent mieux.

Répondant 2 : À l'inverse, je ne sais pas s'ils sont choyés chez nous, certaines personnes qui sont capables de réintégrer le milieu du travail classique, ne veulent pas quitter notre entreprise. On aimerait même qu'il y ait plus de départs positifs. Le but, c'est aussi de faire tourner les travailleurs. Ce n'est pas du tout un turnover juste pour faire tourner les travailleurs, mais c'est pour un plus grand turnover dans la réinsertion des travailleurs dans le milieu du travail classique. Par exemple, nous avons des travailleurs dans notre entreprise d'insertion qui sont chez nous depuis 20 ans.

Interviewer : D'accord. Et si on parle plus spécifiquement de vos cas de personnes porteuses de handicap invisible, est-ce qu'il y en a qui ont déjà rejoint le milieu du travail classique ou est-ce qu'elles ont à l'inverse, tendance à plutôt rester dans votre entreprise d'insertion ?

Répondant 1 : Vu que nous ne produisons pas de statistique, c'est compliqué de vous répondre.

Interviewer : Je comprends. Et vous n'avez pas connaissance de quelques cas spécifiques ?

Répondant 2 : Non, à part moi-même (*rires*).

Interviewer : D'accord. Passons à la question suivante. Pouvez-vous partager des exemples de réussites ou d'initiatives spécifiques qui ont favorisé l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre entreprise ?

Répondant 2 : Oui. Pour commencer, il y a un accueil qui est spécifique, par nous-mêmes et par le service des relations humaines. Il y a aussi une présentation du staff, au minimum une présentation du pôle accompagnement. Et puis il y a une visite du site de tri. Le centre de tri est composé de 40 personnes, et nous faisons visiter le centre aux personnes qui cherchent un travail et nous avons parfois des accompagnateurs « *job coach* » d'autres organisations qui les accompagnent également. Nous avons aussi parfois des assistantes sociales du CPAS. Et donc nous leur faisons visiter l'entreprise et nous leur montrons où ils pourraient travailler. De plus, si nous avons le temps et que ces visites se passent justement pendant les temps de pause, nous essayons de déjà présenter la personne à l'équipe

pour créer un premier lien. En ce qui concerne la branche nettoyage industriel de l'entreprise, ça se fait beaucoup moins car il y a des sites différents, donc c'est compliqué.

Interviewer : Quels sont les types de soutien et d'aménagements que votre entreprise offre aux employés avec des handicaps invisibles pour favoriser leur réussite professionnelle ?

Répondant 1 : Nos travailleurs bénéficient d'un accompagnement grâce à nos brigadiers. Pour le service « tri », il y a deux brigadiers, un pour chaque équipe.

Répondant 2 : Et il y a trois brigadiers pour le service « nettoyage » sur différents sites.

Répondant 1 : Mais en matière d'accompagnement social, nous avons une équipe composée de quatre personnes : ma collègue, moi-même et deux autres personnes.

Interviewer : Comment mesurez-vous l'efficacité des programmes d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre organisation ?

Répondant 2 : Nous n'avons pas de chiffres. L'accompagnement se fait au cas par cas et suivant les besoins et les demandes des personnes, suivant certaines sollicitations de notre part.

Interviewer : D'accord, donc si je comprends bien, ça se fait vraiment au cas par cas.

Répondant 2 : Oui.

Interviewer : Comment votre entreprise collabore-t-elle avec des organisations externes ou des spécialistes pour améliorer l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant 1 : Nous travaillons avec le CPAS, avec les régies de quartier, avec des centres de formation aussi.

Répondant 2 : Nous collaborons aussi avec des partenaires sociaux au niveau étatique. Ce sont nos gros clients ou, en tout cas, des grosses structures avec lesquelles nous travaillons. Par exemple, nous travaillons avec INTRADEL, SITEL, UVELIA. Ces partenariats avec ces organisations publiques se font car elles ont une obligation de travailler avec des entreprises d'économie sociale.

Interviewer : Comment se passent ces collaborations ? Est-ce que ce sont les autres entreprises qui viennent vers vous ou l'inverse ?

Répondant 2 : Alors pour le service « nettoyage », nous avons un commercial qui recherche des partenaires et sinon, je pense que c'est plus notre direction qui est en contact directement avec les plus grandes instances.

Interviewer : D'accord, et les plus grandes instances, est-ce qu'elles viennent vers vous parce qu'elles en ont besoin ou c'est vous qui essayez de les démarcher pour placer vos travailleurs ?

Répondant 2 : Je pense que ces grandes organisations ont des besoins. Par exemple, je peux vous parler d'un autre projet, qui se nomme « territoire zéro chômeur », et tout notre centre collabore sur ce projet. Pour ce projet, il y a des CISP, des centres de formation, des entreprises d'économie sociale, des entreprises de réemploi, mais toujours d'économie sociale, etc. Donc, il y a beaucoup de partenariats qui se font et il y a également beaucoup de MIRE qui sont créées.

Interviewer : C'est noté, merci beaucoup. Et si je comprends bien, suite à votre discours, il y a vraiment du travail pour qui veut travailler, peu importe les différences.

Répondant 2 : Oui, vraiment.

Interviewer : Quelles sont, selon vous, les compétences et les qualités essentielles pour les dirigeants d'entreprises d'économie sociale qui souhaitent promouvoir une culture inclusive et accueillante pour les personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant 2 : On va devoir se mettre à la place de notre employeur.

Répondant 1 : Le dirigeant doit proposer un salaire juste à ses employés, même porteurs de handicap invisible. Ce n'est pas car il a un handicap ou parce qu'il travaille dans une entreprise d'insertion que le travailleur doit être sous-payé. Offrir de vrais contrats est important aussi. Par exemple, chez nous, les travailleurs ont deux CDD de trois mois et puis automatiquement un CDI. Donc leur proposer de la stabilité est essentiel.

Répondant 2 : Nous faisons aussi des évaluations, qui sont réalisées de façon préventive et informative.

Répondant 1 : Nos travailleurs ont toujours un feedback de leur travail. On essaie de leur dire et de leur faire comprendre qu'ils seront toujours accompagnés, qu'il y aura toujours quelqu'un sur le site tous les jours. Ce sont toutes des façons de rassurer nos travailleurs.

Interviewer : Au niveau des personnes qui accompagnent, par exemple, comme vous ou les dirigeants d'entreprise, est-ce qu'il y a des qualités spécifiques pour pouvoir accompagner correctement les personnes porteuses de handicap ou éloignées de l'emploi ?

Répondant 1 : Je pense que le fait d'avoir une empathie innée est un réel plus.

Répondant 2 : Une autre compétence utile est la capacité à comprendre et à connaître les différents handicaps, qu'ils soient visibles ou pas visibles. Se renseigner sur ces sujets aide énormément pour pouvoir accompagner les travailleurs par la suite.

Répondant 1 : Être capable de détecter quand quelque chose ne va pas est une excellente compétence pour les dirigeants et managers d'entreprises sociales.

Répondant 2 : Je pense qu'un autre aspect essentiel est de construire des équipes d'accompagnements différentes et complémentaires. Par exemple, nous sommes quatre personnes dans l'équipe et nous avons tous des profils différents. Nous avons un psychologue, qui par exemple, est capable de déceler des handicaps invisibles. Personnellement, j'ai 17 ans d'expérience dans le handicap physique et mental, donc j'ai cette aisance dans le domaine du handicap. Donc, je pense qu'au niveau de l'accompagnement du handicap visible ou invisible, on est bien structuré au sein de notre petit noyau.

Interviewer : Enfin, quels conseils donneriez-vous à d'autres entreprises d'économie sociale cherchant à améliorer l'insertion des personnes porteuses de handicap invisible ?

Répondant 2 : J'aimerais leur faire comprendre que les personnes porteuses de handicap sont des personnes comme tout le monde et que tout est adaptable. Par exemple, personnellement, j'ai déjà contacté l'AVIQ pour avoir des conseils au niveau des aménagements de poste. Ensuite, je pense aussi qu'il faut démystifier tout le travail autour du handicap, autant chez la personne porteuse de handicap que chez l'employeur. Et ça, c'est un travail de longue haleine. La démystification doit se faire sur tout, que ce soit sur les origines, sur la langue et sur toutes les peurs de l'inconnu. À côté de ça, je pense aussi qu'un travail de démystification doit être fait dans les études supérieures dans le social, dans les centres comme l'IFAPME et chez les futurs entrepreneurs. Ils doivent prendre conscience qu'ils peuvent engager une personne porteuse de handicap et que ce n'est pas impossible.

Répondant 1 : Je pense qu'il faut aussi faire un travail pour changer les stéréotypes existants et se dire qu'on est tous des êtres humains.

Interviewer : Nous arrivons à la fin de cette interview. Pouvez-vous me donner des exemples d'entreprises avec lesquelles vous collaborez, qui emploient des personnes porteuses de handicap invisible, afin que je puisse les contacter pour leur poser des questions aussi ?

Répondant 1 : Vous pourriez peut-être vous renseigner dans les missions régionales, dans les MIRE, il y a aussi Article 23. Donc Article 23, ils travaillent avec des personnes en dépression, avec des personnes souffrant de maladies mentales comme la bipolarité, donc je pense qu'ils seront capables

de vous apporter des outils à ce niveau-là. Les MIRE aussi, car ils sont censés être ouverts à plusieurs problématiques. Mais en ce qui concerne le handicap invisible, je contacterais Article 23.

Interviewer : D'accord, merci. Je vais me renseigner là-dessus alors. Et pouvez-vous me transmettre des documents spécifiques aux handicaps invisibles que vous utilisez dans votre entreprise (politique, lois, guides, etc.).

Répondant 2 : Nous n'avons pas vraiment de documents relatifs spécifiquement aux handicaps invisibles. Nous sommes bienveillants à tous les niveaux et aussi avec les personnes qui éprouvent des difficultés. Donc cela passe par de la bienveillance, accepter les différences et veiller à ce que les brigadiers soient aussi sensibilisés à ça pour les accompagner et lutter contre la discrimination, quelle qu'elle soit.

Interviewer : D'accord. Donc, encore une fois, c'est du cas par cas et vous vous adaptez en fonction des personnes que vous rencontrez ?

Répondant 1 : Oui, c'est vraiment ça.

Interviewer : Super, merci. De mon côté, je n'ai plus de questions. Je ne sais pas si vous avez des questions de votre côté, éventuellement ?

Répondant 2 : Non, moi de mon côté, c'est plus une réflexion. Quand on parle de handicap invisible, on a tendance à allier ça à une sorte de maladie. Tandis qu'au niveau de l'insertion, j'ai l'impression de travailler avec du handicap invisible à tout niveau et pas juste des personnes qui souffrent d'une maladie. Nous y sommes confrontés tous les jours et ce n'est pas que représenté par des maladies.

Répondant 1 : Oui, tout à fait. Par exemple, pour moi, le fait d'être éloigné de l'emploi, c'est déjà un handicap, entre guillemets pour eux. Donc, nous travaillons au quotidien avec des handicaps invisibles, sans spécialement que ce soit des maladies reconnues.

Répondant 2 : Oui, il y a ça. Et puis il y a aussi tous les problèmes familiaux, tous les problèmes d'ordre administratif, tous les problèmes d'ordre financier, tous les problèmes d'ordre psychologique, quels qu'ils soient, tous les problèmes d'isolement. Tous ces problèmes représentent une sorte de handicap. On travaille avec des personnes qui ont vécu comme SDF ou qui ont fait de la prison pendant des années. Donc des handicaps invisibles, il peut y en avoir d'autres que ceux qui sont plus reconnus comme les maladies. De plus, les handicaps peuvent et vont souvent se cumuler.

Interviewer : En effet, parfois, c'est le fait de cumuler certains problèmes qui crée un handicap. Et à quels types de handicap invisible êtes-vous confrontés dans votre entreprise ?

Répondant 1 : Nous pensons que nous avons des personnes qui souffrent de troubles DYS-. On le voit dans leur manière de gérer leurs documents administratifs. Par exemple, quand ils ont des documents à remplir, on voit qu'ils sont un peu perdus. Mais on ne leur met pas d'étiquette et bien souvent, ils ne nous disent pas qu'ils souffrent de ce handicap.

Répondant 2 : Nous savons aussi que nous avons des travailleurs qui ne savent ni lire, ni écrire et c'est un fameux handicap invisible. Mais ce n'est pas officiel, ils ne le disent pas et c'est au fur et à mesure qu'on remarque qu'ils ont des soucis à ce niveau-là. De mon côté, je fais de l'accompagnement individuel en bilan social et les travailleurs ont tendance à plus se livrer à ce moment-là. C'est vraiment un outil qu'on utilise, qui est basé sur leur vie en général, que ce soit d'ordre privé ou d'ordre professionnel, tout en restant sommaire sur le côté privé, évidemment. Le but est de comprendre les conditions dans lesquelles ils évoluent pour voir les répercussions éventuelles. Et donc, on aborde un peu tous les thèmes : si ce sont des personnes isolées, comprendre s'ils s'en sortent au niveau financier, s'ils ont une vie sociale à côté, s'ils font du sport, s'ils s'alimentent bien, s'ils dorment bien, etc.

Répondant 1 : Et donc de fil en aiguille, cela amène à des discussions et des problématiques.

Interviewer : En quoi consiste votre outil de bilan social ?

Répondant 2 : Il y a déjà les questions que je vous ai expliquées précédemment, mais il y a aussi tout ce qui est travail, travail en équipe, organisation familiale, l'habitat, etc. In fine, ils ont vraiment trois groupes, donc il y a neuf points, ils ont vraiment trois points sur lesquels on va se concentrer et puis je leur demande sur quel point ils veulent travailler dans l'immédiat. Donc, ils ont toute une série d'objectifs, mais le point prioritaire rejoint quand même les trois points du dessus. En général, on arrive à travailler sur tous les points, car l'outil sert à lever les barrières à tous les niveaux, que ce soit la mobilité, l'absentéisme, etc.

Interviewer : C'est une belle initiative.

Répondant 2 : Oui et ça n'existait pas auparavant.

Interviewer : Et est-ce que par hasard, vous accepteriez de me partager le modèle du bilan social vierge ?

Répondant 2 : Alors, c'est moi qui l'ai créé et je n'ai pas envie que d'autres puissent l'utiliser.

Interviewer : Je comprends, merci quand même.

Répondant 2 : Si vous voulez le contexte, j'ai créé cet outil en arrivant dans cette entreprise. En fait, je n'avais jamais travaillé en entreprise d'insertion, et en lisant le décret que j'ai vu qu'il y avait des bilans sociaux. Et comme c'était déjà des aspects que je traitais quand je travaillais en CISP, je me suis demandé comment l'entreprise n'avait pas de bilan social, alors que je pense que c'est une obligation. Donc j'en ai parlé avec ma direction et ils m'ont donné leur accord pour créer un outil et l'agréments avec mon expérience passée. Au final, cet outil permet vraiment d'ouvrir à la discussion quelle qu'elle soit.

Interviewer : J'ai l'impression que votre expérience est un réel plus pour accompagner les bénéficiaires.

Répondant 2 : Oui, et j'ai surtout des connaissances pour les orienter vers d'autres organismes ou d'autres entreprises. Le fait d'avoir de l'expérience dans beaucoup d'organisations différentes me permet d'avoir ce portefeuille d'orientation diversifié.

Interviewer : D'accord. Avez-vous d'autres éléments à apporter ?

Répondant 2 : Non, je ne pense pas.

Interviewer : D'accord, de mon côté non plus. Merci, c'était très enrichissant. Je vous remercie encore une fois pour votre temps et votre expertise.

Répondant 1 et Répondant 2 : Il n'y a pas de souci, merci aussi à vous.

Interviewer : Bonne journée.

Répondant 1 et Répondant 2 : Au revoir et bonne chance à vous pour votre mémoire.

Interviewer : Merci beaucoup.

Entretien 3 – Fédération Entreprise de Travail Adapté 1 (poste : chargé de projets Handicap)

Interviewer : Tout d'abord, merci beaucoup d'avoir accepté de m'apporter votre aide pour mon mémoire. Est-ce que vous pouvez me décrire en quelques mots ce que fait votre fédération, s'il vous plaît ?

Répondant : Nous sommes une fédération d'entreprises qui compte 12 entreprises de travail adapté comme membres. Notre fédération est composée des 12 directeurs de ces entreprises, qui ont à l'origine décidé de se réunir entre eux pour partager des bonnes pratiques. Il faut savoir que ces 12 entreprises sont concurrentes. En tant que fédération, nous sommes au service de nos membres et nous leur proposons des services en fonction de leurs besoins. On a différents pôles :

- Le pôle lobbying - représentation auprès des entités politiques, donc c'est la défense de ce milieu pour pouvoir soit demander des subsides ou pour défendre des intérêts, pour parler de la sortie de certains arrêtés, ce genre d'aspects au niveau législation.
- Le pôle communication-presse.
- Le pôle bien-être, c'est celui dans lequel je travaille. On y retrouve tout ce qui est accompagnement des personnes et formation. Mais je vous en parlerai en détail un peu plus tard.
- Le pôle transition-insertion. C'est un projet européen pour accompagner les jeunes issus de l'enseignement spécialisé vers le monde de l'emploi. Mais ça ne concerne pas que les entreprises de travail adapté, ça concerne aussi le bénévolat, l'emploi ordinaire et ce genre de choses.

Interviewer : C'est bien clair, merci. On va passer à la question suivante. Est-ce que l'insertion des personnes porteuses de handicap est une des missions sociales de votre fédération et donc des entreprises membres de votre fédération ? Si c'est le cas, pouvez-vous m'en dire plus ?

Répondant : Oui, l'inclusion pour tous, c'est la particularité numéro un de notre secteur. Nous plaçons toujours l'humain avant le profit et ça passe par une envie d'accompagner au mieux les personnes pour qu'elles se sentent à l'aise. Ceci fait même l'objet d'un arrêté que vous pouvez retrouver sur le site de UNIA. Sur ce site, vous avez la liste de toute la législation représentant le handicap de manière générale. La législation dit qu'une entreprise de travail adapté, de par son but social, a pour objectif de rendre accessibles tous les postes de travail. Cette accessibilité peut se faire grâce à l'organisation des tâches, à un accompagnement spécifique, etc. Et donc, c'est de mettre en place un aménagement général et à la suite de ça, il y a les aménagements dits raisonnables, donc ceux-là sont des droits qui font aussi l'objet d'un arrêté. Ce droit à des aménagements raisonnables est valable dans tout milieu de travail, que ça concerne un stage, un bénévolat ou un emploi. Toute personne y a droit, même dans l'enseignement. Dans ce cadre-ci de l'entreprise de travail adapté, tous les postes qui entrent ou dès qu'il y a un nouveau client ou un secteur d'activité émergent, on se doit d'analyser ce secteur et se demander comment est-ce qu'on peut faire pour rendre cet emploi accessible à tout le monde, de manière à offrir une part de travail, même si ce n'est pas pour un temps plein. Les aménagements, c'est par exemple, même si ce n'est un poste difficile, qui nécessite du calcul ou de la lecture, c'est trouver un moyen pour le rendre accessible à des personnes qui ne savent pas lire, écrire ou compter.

Interviewer : Et est-ce que cela inclut les handicaps invisibles ? J'imagine que oui, puisque vous me parlez de difficultés à lire, écrire, compter et tout cela est invisible.

Répondant : Oui, le handicap invisible fait tout à fait partie de notre mission sociale. 80 pour cent des situations de handicap sont invisibles, donc il est primordial de se soucier des handicaps invisibles.

Interviewer : Super, merci. Comment votre fédération encourage-t-elle ses membres à insérer socialement et professionnellement les personnes porteuses de handicap invisible dans leurs entreprises d'économie sociale ?

Répondant : En tant que fédération, on a comme devoir de suivre tout ce qui est législation, suivre les articles scientifiques, lire la littérature, faire des propositions créatives, en dehors des besoins. Donc, il y a les besoins des membres pour lesquels on répond de manière créative, et il y a ce qu'on observe, et pour lequel on note des points d'attention en tant qu'expert. C'est souvent au niveau du recrutement, mais aussi au niveau du suivi des personnes, comment elles évoluent dans l'entreprise. Cependant, il ne faut pas toujours tout réinventer, on peut partir de moyens existants dans le management de manière générale, et adapter ces outils-là.

Interviewer : D'accord, merci. Comment votre fédération soutient-elle ses membres dans la sensibilisation à la question des handicaps invisibles et dans la création d'un environnement de travail inclusif ?

Répondant : Au niveau du soutien, je crois que ça rejoint un peu ma réponse à votre précédente question.

Interviewer : Est-ce qu'il y a des démarches spécifiques par rapport à cela, ou pas spécialement ?

Répondant : Il n'y a pas tellement de démarche spécifique. En général, quand un de nos membres rencontre une situation problématique dans l'une des entreprises avec une personne, peu importe laquelle, il va faire appel à notre expertise en nous disant ce qu'ils ont essayé de mettre en place et il va nous demander ce qu'on en pense et nous allons lui donner des conseils. La personne concernée par l'aménagement peut être une personne qui présente un handicap durable ou une personne qui a une situation de handicap temporaire, comme par exemple une personne retournant au travail après une dépression. Ensuite, pour les soutenir, on a tout le volet formation, mais c'est de la prévention. En fait, on reçoit un subside pour organiser tout un programme de formation. Donc dedans, il y a deux catégories dans le programme de formation. D'une part, il y a le programme de formation qu'on dit obligatoire, qui concerne toute personne qui arrive dans le réseau et qui n'a pas un diplôme en lien directement avec la santé, le social ou avec le handicap. Si elle n'a pas un tel diplôme, elle est obligée de passer par cette procédure de formation. Évidemment, si le métier n'a rien à voir avec le public cible, comme par exemple, un métier dans la direction commerciale, ce n'est pas obligatoire. Mais la plupart du temps, tout le monde y passe, et donc il y a cinq jours obligatoires sur les thématiques du handicap, de la valorisation de compétences, des aménagements raisonnables et du leadership de base. Ce dernier thème est particulièrement pertinent, car nous avons des personnes qui n'ont jamais eu de fonction managériale avant de gérer une équipe. Une équipe signifie qu'il y a au moins une personne dans le lot qui est en situation de handicap, donc il y a un double challenge en plus de la gestion d'équipe. C'est donc une grosse organisation. D'autre part, il y a les formations qu'on appelle « formations à la carte ». Pour ce faire, chaque année, on recense les besoins pour définir les formations qui pourraient être pertinentes. À la fin de chaque formation, on évalue sa qualité à travers des feedbacks. L'année suivante, on reprogramme les formations qui ont été les plus populaires et on recense les nouveaux besoins. Les formations sont soit théoriques, soit des outils, soit des interventions. Le principe des interventions, c'est coaching en fonction des métiers, ça peut être coaching-management, des interventions spéciales assistants sociaux, etc. Et chaque année, on a des nouvelles demandes pour ce module à la carte.

Interviewer : C'est intéressant, merci. Quels défis spécifiques rencontrez-vous en tant que fédération lorsqu'il s'agit de promouvoir l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles au sein des entreprises d'économie sociale ?

Répondant : L'argent ! Nous n'en avons pas, on est un secteur privé, associatif, on dépend de subsides. Donc, les subsides, il faut les démarcher et, en général, ils sont temporaires. Il faut toujours réintroduire

un dossier pour les obtenir, donc ils ne sont pas assurés. Et le tout, ce n'est pas de les avoir, c'est que le montant n'est jamais assez grand, ce qui limite notre secteur. Parfois, on aimerait bien mettre en place plus d'actions, mais on est bloqué par les finances. Concernant ces subsides, ils varient en fonction du niveau de pouvoir. La Belgique fonctionne en trois entités et ce ne sont pas les mêmes règles pour la Flandre, pour la Wallonie ou pour Bruxelles. Les trois fédérations communiquent, mais elles fonctionnent différemment parce que leur système de subsides et leur système administratif ne sont pas les mêmes. En ce qui nous concerne, pour Bruxelles, nous dépendons du Phare, la Flandre dépend du VAB et la Wallonie dépend de l'AVIQ. Les systèmes d'évaluation sont très différents d'une région à l'autre, ce qui complique les choses pour les problèmes de niveau national et pas seulement régional. Par exemple, il y a des besoins que tout le pays rencontre, comme l'accès à un interprète en langue des signes en un temps court et pas cher, et c'est compliqué d'en trouver un dans les conditions requises.

Interviewer : Mis à part l'argent, est-ce que vous voyez d'autres défis spécifiques auxquels vous êtes confrontés ?

Répondant : Oui, il y a d'autres défis. Il y a la sensibilisation des clients au fait de faire appel à une entreprise de travail adapté ou à embaucher quelqu'un en situation de handicap sans avoir des stigmatisations liées aux stéréotypes existants. Après ces dernières années, nous rencontrons de moins en moins ce problème de sensibilisation.

Interviewer : Et donc, vous remarquez que cette sensibilisation s'améliore ?

Répondant : Oui, en tout cas, elle pose moins de problèmes qu'avant. Disons qu'il y a beaucoup plus de promotion autour du handicap et des travailleurs porteurs de handicap. Le pôle communication est plutôt efficace et les clients sont réguliers. Il y a beaucoup de choses qui se développent un peu naturellement. Il arrive parfois que certains clients ne connaissent pas bien le thème du handicap et pensent bien faire en faisant appel à une entreprise dite sociale. Donc, le secteur de l'économie sociale est souvent perçu comme un secteur où on cultive les différences de tout le monde, peu importe son origine, sa langue ou son handicap. Certaines personnes ont des préjugés, cela arrive souvent chez les particuliers en travail de parc et jardin, par exemple. Les clients ont parfois des questions un peu anodines et ils ne se rendent pas compte qu'ils paient un tout petit peu moins cher par rapport au prix d'un particulier indépendant lambda. Il faut se dire que c'est une entreprise privée, oui, mais c'est aussi une entreprise sociale. Les clients veulent faire une bonne action, mais parfois, ils sont un peu choqués de certains comportements. Pour remédier à cela, il faut accompagner et sensibiliser les clients. Ce sont des cas qui peuvent arriver, mais c'est rare, car en général, les gens sont bienveillants.

Interviewer : Tant mieux si ce genre de réaction est en diminution. Alors, nous allons passer à la question suivante. Quels sont, selon vous, les principaux avantages ou freins pour les entreprises d'économie sociale d'insérer des personnes avec des handicaps invisibles dans leur effectif ?

Répondant : Je vais commencer par les freins. Le premier est la possible perte de productivité de la part de la personne porteuse de handicap. Mais ce n'est plus un frein puisqu'il y a un subside octroyé par le Phare pour compenser la perte de productivité de la personne. C'est le même principe pour les personnes en situation de maladie de longue durée ou chronique. Il y a certaines maladies comme la fibromyalgie ou la sclérose en plaques qui peuvent être classées dans les handicaps invisibles. Ces maladies vont engendrer une perte de productivité et les employeurs recevront la compensation monétaire de cette perte de productivité. Cette compensation permet à l'employeur de remplir son quota et d'embaucher plusieurs personnes pour faire une même mission. Le frein qui se cache derrière pourrait être qu'il y a plus de personnes à gérer. À l'inverse, le fait d'avoir plusieurs personnes pour une mission peut être un avantage, car si une personne est absente, la mission est quand même assurée. C'est rare qu'il y ait des catégories de fonctions où il n'y a qu'une seule personne « expert », qui ne serait pas remplaçable. Ou alors, ce sont des fonctions très hautes dans la ligne hiérarchique. En général, il y aura toujours une personne experte et puis d'autres personnes en soutien à ses côtés.

Interviewer : Est-ce que vous voyez d'autres avantages ou d'autres freins à insérer des personnes porteuses de handicap invisible ?

Répondant : J'avoue que c'est compliqué pour moi de répondre à cette question.

Interviewer : Il n'y a pas de souci. On va passer à la question suivante. Quels sont les principaux obstacles auxquels sont confrontés les employeurs d'entreprises d'économie sociale lorsqu'ils cherchent à recruter et à retenir des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Un obstacle se manifeste dans le fait que les employeurs n'ont aucune visibilité pour savoir si la personne va correspondre cent pour cent à leurs exigences de travail, dans la mesure où on fait face au handicap. En fait, ce n'est pas que la personne n'est pas compétente sur CV ou sur papier ou lors de la présentation. Elle l'est, même bien au-delà de ce qu'on pourrait penser, la personne peut être formée aux compétences professionnelles, on peut la faire évoluer, etc. Mais la limitation reste le handicap, et dans le cas des handicaps invisibles, je cite beaucoup les handicaps de type troubles psychiques. Ces derniers sont très aléatoires et donc il y a beaucoup de variantes d'absentéisme, de facteurs qui sont liés à la fatigue, au stress que subit la personne, et on peut difficilement agir sur ces facteurs-là parce que ce sont des facteurs personnels qui ne sont pas liés à un contexte de travail. Donc, même si on met en place une communication adaptée, même si on est formé à comprendre comment fonctionne ce type de communication dans le cadre de la pensée, il y a toujours un peu une zone grise. Donc, lors du recrutement, c'est toujours quitte ou double. Après, c'est la même chose dans le milieu du travail « ordinaire ». Il est possible d'avoir un très bon feeling avec une personne lors de l'entretien, et une fois la personne au travail, ça peut parfois mal se passer. Ce n'est pas que la personne n'est pas compétente, c'est juste que soit on ne trouve pas le sens, soit on ne trouve pas sa bonne place, soit les facteurs personnels vont faire que cette personne va être plus ou moins bien au travail et c'est comme ça. Ici, on a le handicap en plus qui est un frein. Quand bien même la personne expliquerait sa situation, ça ne changerait rien.

Interviewer : D'accord, est-ce que vous voyez d'autres obstacles éventuellement ?

Répondant : Non pas vraiment. Enfin, ce que je vous ai expliqué, c'est un obstacle sans en être un, puisque nos entreprises sociales y sont préparées. Elles sont plus préparées qu'un employeur classique qui devrait employer le seul et unique employé avec une situation de handicap, où j'imagine qu'il y a beaucoup plus de craintes vis-à-vis de l'investissement au travail. Si, j'ai peut-être une autre limitation, mais c'est plutôt pour les handicaps de type physique. C'est tout ce qui concerne la mobilité à l'intérieur des bâtiments. Il y a des aménagements qui sont possibles, mais ce n'est pas possible partout. Donc, je dirais que la contrainte est beaucoup plus liée à un environnement ou le fait qu'une entreprise soit située à un endroit. Parfois, les problèmes se situent aussi dans des horaires fixes et contraignants.

Interviewer : Merci beaucoup. Pouvez-vous partager des exemples de bonnes pratiques ou d'initiatives innovantes mises en place par des entreprises d'économie sociale pour insérer socialement et professionnellement les personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Au niveau des initiatives innovantes, on a par exemple une entreprise située dans le centre-ville, qui s'appelle l'Ouvroir. Leur secteur est *l'upcycling* et l'entreprise s'occupe de recycler des matériaux de différents types de travaux. Par exemple, l'entreprise recycle des bâches de travaux pour en faire des sacs. L'entreprise a aussi recyclé les anciens oblitérateurs de la STIB en boîte à clés. Pour la semaine du handicap, ils ont fait appel à des artistes indépendants et à des ASBL en lien avec le handicap pour peindre cent boîtiers à clés. Ces boîtes ont été mises en exposition à la Bourse et ont été vendues. C'est une initiative assez innovante. On a aussi La Ferme Nos Piliifs, qui est très ouverte au public, qui propose des stages pour enfants avec les animaux, ils ont une épicerie, un restaurant, une jardinerie. C'est un endroit dans lequel tout le monde va boire un verre le weekend. C'est une de nos entreprises sociales les plus ouvertes au public.

Interviewer : Et est-ce que vous avez des bonnes pratiques au niveau du management pour insérer les personnes porteuses de handicap invisible ?

Répondant : De notre côté, on propose notre processus de formation obligatoire pour aider les managers. Ces formations fonctionnent très bien. Puisque les cinq formations sont les mêmes pour tout le monde dans les 18 mois de l'embauche, peu importe son niveau, son salaire. En conséquence, tout le monde est sensibilisé aux mêmes thématiques au départ, et donc ça donne une certaine homogénéité dans l'information qui est donnée, dans les services qui sont proposés, dans la compréhension de certains fonctionnements. Une autre conséquence est que les personnes sont plus autonomes au début et après, elles pourront développer une expertise à un moment donné, quand elles en ont besoin. C'est assez intéressant à observer. Il faut savoir qu'il y a cinq ans, ce programme de formations existait, mais il n'était pas obligatoire. On a vite observé une forte dépendance dans la demande parce que les personnes n'étaient pas outillées. Or, maintenant, on se rend compte que plus on outille les personnes, plus ils sont en autonomie, plus se sentent valorisés comme étant une première ligne outillée et plus ils vont avoir envie d'aller plus loin dans leurs recherches pour être utiles et donc ils vont venir nous demander plus d'outils et d'expertise. C'est là que j'entre en jeu, en tant qu'expert bien-être. Je vais chercher l'information pour pouvoir la donner si elle existe, et si elle n'existe pas, il faut la créer, proposer un cadre méthodologique ou proposer un groupe de travail pour amener une dynamique ou une réflexion commune à l'entière des entreprises. En résumé, on outille, on accompagne, on organise les groupes de travail et puis, par la suite, on reste attentif aux feedbacks pour ajuster le processus existant ou le supprimer s'il devient obsolète.

Interviewer : Si je comprends bien, cette formation obligatoire pousse aussi les acteurs de l'économie sociale à s'informer et à aller plus loin. Cela leur donne des idées pour continuer dans cette démarche ?

Répondant : Oui, en fait, on leur transmet la boîte à outils de base pour accompagner au mieux leurs travailleurs.

Interviewer : Comment mesurez-vous l'impact des initiatives visant à insérer socialement et professionnellement les personnes porteuses de handicap invisible dans les entreprises d'économie sociale ?

Répondant : Nous ne mesurons pas directement les effets des outils. Par contre, ce qu'on fait, c'est que chaque pôle de la Fédération, à la fin de chaque année, présente des statistiques par rapport aux objectifs qui avaient été décidés en début d'année, dans notre rapport d'activité. Les statistiques se composent des budgets qui ont été utilisés pour telle initiative, du nombre d'heures consacrées à tel projet, du nombre de personnes impliquées, etc. Cela permet de donner un point de vue global de ce qui a été fait sur l'année, de voir si les objectifs ont été atteints. Pour ce faire, en début d'année, chaque pôle met des moyens qui sont mesurables dans le temps.

Interviewer : Merci, passons à la question suivante. Comment votre fédération encourage-t-elle la collaboration entre ses membres et d'autres parties prenantes, telles que les gouvernements locaux ou les organisations de défense des droits des personnes en situation de handicap, pour améliorer l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : On est au service de nos entreprises membres, donc ce sont elles qui nous donnent les points d'attention, les intérêts qu'on doit défendre. C'est le pôle lobbying - représentation qui gère ces questions. Avec la fédération, on va toujours être à l'initiative d'idées ou à l'initiative d'un nouveau service, mais ce sont toujours nos membres, donc les directions d'entreprise qui vont devoir les valider. Si jamais les directions nous disent que ce n'est pas leur priorité actuellement, on attendra. Quand bien même le besoin est énorme, ce sont eux qui décident. Elles restent des entreprises privées, donc si leur priorité est de rénover leur bâtiment ou de mettre en place leur procédure incendie, on va les écouter. On est toujours dans le conseil, dans le service à proposer. Après, ce sont les membres qui décident s'ils prennent ou pas.

Interviewer : C'est bien clair, merci. Quelles sont, selon vous, les compétences et les qualités essentielles pour les dirigeants d'entreprises d'économie sociale qui souhaitent promouvoir une culture inclusive et accueillante pour les personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : En premier, je dirais l'empathie. Ensuite, l'ouverture d'esprit, être capable de s'ajuster tout le temps, la remise en question, pouvoir développer une intelligence émotionnelle, avoir un très grand côté humain. Pour moi, ce sont les compétences essentielles.

Interviewer : Enfin, quelles recommandations ou conseils donneriez-vous aux présidents et aux membres des entreprises d'économie sociale pour renforcer leur engagement envers l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Je n'en ai pas spécialement. Je pense plus que ça a déjà été énoncé dans les questions précédentes. En tout cas, si je prends nos entreprises par exemple, j'ai déjà répondu. Si on prend une nouvelle initiative en termes d'économie, d'économie circulaire et sociale, je proposerais sensiblement les mêmes éléments. On peut partir des outils qui sont existants en ligne sur les sites officiels, type UNIA ou les ASBL qui sont spécialisés dans un type de handicap, de partir de leur littérature ou de la littérature existante en matière de santé comme le DSM5, etc. On peut partir des références très connues et, sur base de ça, aller vers des petites initiatives d'outils créés. On prend ce qu'on veut, tout en référant ce qui existe, en l'adaptant à son cas pour correspondre à son public. De cette manière, on peut créer quelque chose de nouveau tout en s'inspirant d'un cadre méthodologique existant.

Interviewer : D'accord, merci. Pouvez-vous me donner des exemples d'entreprises membres de votre fédération qui emploient des personnes porteuses de handicap invisible, afin que je puisse les contacter pour leur poser des questions aussi ?

Répondant : Vous pouvez contacter toutes nos entreprises membres, elles sont référencées dans « les ETA » sur notre site Internet. Après, ça dépend de ce que vous cherchez. Si vous cherchez une entrée de très grande taille, TRAVIE est la plus grande et elle se situe à Anderlecht, près du canal. Et pour la plus petite, nous en avons deux, l'Ouvroir en centre-ville et CITECO à Schaerbeek, c'est une entreprise de jardin. Donc, je pense que ça peut être intéressant d'avoir des tailles d'entreprises différentes.

Interviewer : Oui, j'imagine que ce ne sont pas les mêmes enjeux.

Répondant : Voilà, ce ne sont pas les mêmes cadres de travail, par rapport au nombre de personnes, pas les mêmes enjeux, mais c'est intéressant.

Interviewer : Super, merci. De mon côté, je n'ai plus de questions. Je ne sais pas si vous avez des questions à me poser ?

Répondant : Pas spécialement. À part peut-être pourquoi ce choix pour votre travail ?

Interviewer : Je fais mes études dans le management des entreprises sociales et durables, donc j'ai choisi un thème dans l'économie sociale. Ensuite, le handicap est une cause qui me touche particulièrement parce que j'ai ma petite sœur qui souffre de multiples troubles DYS- et d'une hyperactivité, ce qui crée un handicap invisible. Forcément, cette situation me fait beaucoup réfléchir, je me pose des questions et j'essaie de trouver des solutions. Et depuis que je suis petite, c'est quelque chose qui me tient à cœur. C'est pourquoi j'aimerais découvrir ce qui est mis en place dans les entreprises pour accompagner les travailleurs en difficulté.

Répondant : Elle a quel âge ? Si ce n'est pas indiscret ?

Interviewer : Elle a 20 ans. Elle a eu un parcours scolaire un peu compliqué et maintenant, elle est dans l'enseignement spécialisé.

Répondant : Elle va bientôt rentrer dans le circuit de l'emploi et faire face au recrutement. Si je peux lui donner un conseil, il ne faut pas qu'elle hésite à faire valoir son droit à l'aménagement raisonnable

auprès des employeurs et tous les membres des entreprises. Par exemple, dans une petite entreprise, ce n'est pas spécialement le rôle de l'employeur de réfléchir à des aménagements ou autres. Il pense plutôt à engager une personne pour une tâche spécifique, il pense à sa rentabilité et il a d'autres objectifs en tête. Et bien souvent, l'employeur n'est pas formé pour penser la spécificité des aménagements. Si c'est un employeur dans l'économie sociale, bien souvent, il y est un peu plus sensibilisé, mais si c'est un employeur classique, il n'est pas sensibilisé à ce genre de question et ce n'est pas son intérêt. À moins que, par chance, cet employeur soit sensibilisé ou qu'il ait, un jour dans sa vie, rencontré une personne et que ça l'ait touché. Mais en général, il n'a pas le temps, il va s'intéresser à des causes un peu plus génériques comme la prévention, la sécurité, les arrêts maladie. Donc, c'est au bénéficiaire lui-même, au chercheur d'emploi à s'outiller et à venir avec déjà des éléments à proposer à l'employeur. Il ne faut surtout pas avoir honte de dire qu'on a le droit à un aménagement raisonnable et de présenter quels sont-ils, voici ce que ça coûte au travailleur de le chercher et de le proposer et surtout informer l'employeur que ce n'est pas payant pour lui. En effet, il y a des subsides, il y a des démarches à faire. Plus on va dédramatiser la situation, et ce, dès l'engagement, plus l'employeur va être rassuré, et il va comprendre que l'employé connaît sa situation et sait de quoi il parle. Ce sera même beaucoup plus bénéfique que de ne rien dire à propos de sa situation. Car en cas de silence, les personnes porteuses de handicap invisible prennent sur elles pendant des mois jusqu'à avoir un CDI peut-être et là, c'est l'hécatombe car la personne est épuisée et cette situation pourrait se traduire par des mi-temps médicaux et ce genre de choses. Finalement, il y a un conflit des deux côtés parce que l'employeur se sent un peu faussé et a l'impression que le travailleur lui a menti, et il y a dans de nombreux cas une rupture de la confiance. L'employeur aurait pu demander au travailleur ce dont il avait besoin, mais à ce stade, il est déjà trop tard, car le poste de travail est fixe. Tandis que si le travailleur se montre honnête dès l'embauche, l'employeur peut déjà réfléchir à comment mettre en place des aménagements dans son entreprise. Après, évidemment, il y a le risque d'injustice puisqu'en ayant été honnête sur ses handicaps invisibles, l'employeur va peut-être décider d'engager quelqu'un d'autre qui correspond à toutes les exigences sans demander des adaptations.

Interviewer : C'est vrai que c'est un peu quitte ou double, mais comme vous le dites, il vaut mieux être honnête depuis le début et ça facilitera les choses par la suite. De plus, venir avec déjà des pistes de solutions, montrer que ce n'est pas un problème, c'est vrai que ça peut vraiment aider à la projection et à l'acceptation de l'employeur.

Répondant : Par exemple, la rédaction ou la lecture est difficile, il faut le dire et proposer l'une ou l'autre application qui pourrait aider le travailleur. Ou avouer que certaines tâches peuvent prendre plus de temps en moyenne, et donc mettre en garde l'employeur pour ne pas qu'il sur-stimule le travailleur au niveau des tâches, comme par exemple en répondant au téléphone, en devant encoder des informations dans un système et donc faire plusieurs choses en même temps. Si on est dans les cas des troubles DYS-, cet exemple va demander énormément d'attention pour répondre aux différents stimuli de l'environnement. Sans oublier qu'il faut utiliser les adaptations qui sont informatiques, que ce soit sur le GSM ou sur l'ordinateur, et ça prend un certain temps. Une fois que les parties prenantes sont au courant de la situation et sont d'accord, ça ne pose pas de problème. Les parties prenantes peuvent aussi très bien prendre trois mois de test parce qu'on estime que le temps nécessaire pour s'adapter à une nouvelle tâche ou à un nouvel environnement est de trois mois. Il est également possible de faire une évaluation de combien de temps ça prend pour donner une visibilité sur ce qui peut être fait de cadence normale dans ces tâches-là à l'employeur. Par la suite, on peut mettre en place des objectifs pour aller plus loin, mais ça ne doit pas être un frein à l'épanouissement personnel de la personne ni professionnel. Ce n'est pas parce qu'il y a un handicap invisible qu'on ne peut pas aller plus loin dans l'expertise.

Interviewer : Oui, je suis d'accord avec vous, toute personne est capable d'évoluer et de s'améliorer avec un bon accompagnement.

Répondant : Voilà, c'est partage de bonnes pratiques que je vous transmets.

Interviewer : Merci beaucoup pour ces bons conseils et pour votre temps, ça me touche.

Répondant : Avec plaisir. Bonne chance pour votre travail. Si vous voulez partager votre mémoire par la suite, je serai ravie de le lire et pourquoi pas de l'utiliser pour notre secteur. S'il y a l'une ou l'autre bonne pratique qui est apparue dans d'autres endroits, ça peut toujours être intéressant pour nous.

Interviewer : Pas de souci, je vous tiendrai au courant. Encore merci, au revoir.

Répondant : Merci à vous, au revoir.

Entretien 4 – Fédération Entreprise de Travail Adapté 2 (poste : directeur)

Interviewer : Est-ce que vous pouvez m'expliquer ce que réalise votre fédération en quelques mots, s'il vous plaît ?

Répondant : Oui, bien sûr. Nous sommes une fédération d'employeurs, donc c'est une fédération patronale, celle des entreprises de travail adapté. Elle a plusieurs missions.

- La représentation au niveau des organes de consultation avec les partenaires sociaux, donc les organisations syndicales pour la création, la concrétisation et la négociation de ce qui est applicable dans notre cadre sectoriel comme la négociation de jours de congé, de prime de fin d'année, etc.
- La représentation vis-à-vis des différentes autorités et donc vis-à-vis du cabinet, de l'AVIQ, etc.
- Elle a un devoir de réflexion, d'analyse, de recherche interne par rapport à notre métier, notre public cible et nos spécificités.
- Faire vivre notre mouvement et donner une politique de service vis-à-vis des membres.

Interviewer : Super, merci. Est-ce que l'insertion des personnes porteuses de handicap est une des missions sociales de votre fédération et donc des entreprises membres de votre fédération ? Si c'est le cas, pouvez-vous m'en dire plus ?

Répondant : Alors ce n'est pas une mission de la fédération, puisque nous sommes une ASBL et une fédération patronale, donc nous n'avons pas pour objectif d'engager des personnes en situation de handicap. Par contre, la raison d'être des entreprises de travail adapté, c'est la création d'emplois pour personnes en situation de handicap. On n'a pas d'autres métiers, on n'a pas d'autres raisons, on n'a pas d'autres objectifs d'exister. Nos activités économiques sont des moyens d'arriver à la création d'emplois pour personnes en situation de handicap. Donc quelque part, on n'est pas mandaté pour faire de la couture ou du savon, on est mandaté pour créer de l'emploi. L'activité économique est choisie en fonction des différents types de handicap, des différents types d'économies parce que sans plus-value économique, le secteur ne sait pas vivre financièrement. Donc on est obligé d'être un acteur économique, mais le but dans lequel on vit n'est pas d'être un acteur économique, c'est vraiment la création d'emplois pour personnes en situation de handicap.

Interviewer : C'est bien clair, merci. Et est-ce que cela inclut les handicaps invisibles ?

Répondant : Alors 80 pour cent des handicaps, en réalité, sont invisibles. Donc effectivement, la majorité de nos travailleurs ont des handicaps dits invisibles.

Interviewer : Super, merci. Comment votre fédération encourage-t-elle ses membres à insérer socialement et professionnellement les personnes porteuses de handicap invisible dans leurs entreprises d'économie sociale ?

Répondant : En tant que fédération, on ne fait pas une analyse spécifique vis-à-vis du handicap invisible parce qu'on est dans des mécanismes plus larges de tous les types de handicap. Donc, ce que la fédération a déjà fait plusieurs fois, ce sont différents types de dossiers de réflexion, entre autres sur la différence entre inclusion et intégration, sur un dossier FALC (Facile à Lire et à Comprendre). Donc la fédération peut outiller ses membres. Cependant, nos premiers experts, ce sont nos membres eux-mêmes, qui vivent au quotidien avec les travailleurs et qui font de l'inclusion au quotidien. Il faut savoir, que dans nos travailleurs, il y a 50 pour cent pur de personnes avec une déficience mentale, 30 pour cent de personnes avec un handicap physique, sept pour cent de personnes avec un handicap sensoriel et on a 10 pour cent de travailleurs qui cumulent des handicaps physiques et mentaux. En conclusion, 60 pour cent de nos travailleurs ont un handicap mental et ça, ça ne se voit pas nécessairement. Donc toute l'organisation de l'ETA doit s'articuler autour des travailleurs parce qu'il faut savoir que dans une ETA, minimum 70 pour cent des travailleurs doivent être en situation de handicap et pour les ETA qui ont plus de 50 travailleurs, 20 pour cent, des encadrants sont eux-mêmes en situation de handicap. Ce

qui signifie que le projet ne peut exister qu'en ayant une réflexion interne profonde sur les différents mécanismes d'intégration des différents types de handicap et du respect de ceux-ci.

Interviewer : Quels défis spécifiques rencontrez-vous en tant que fédération lorsqu'il s'agit de promouvoir l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles au sein des entreprises d'économie sociale ?

Répondant : Qu'est-ce que vous entendez par entreprise sociale ?

Interviewer : Ce sont des entreprises de l'économie sociale et donc les ETA en font partie, par exemple.

Répondant : Je vous avoue que je ne sais pas répondre. Je ne sais pas, parce que ce n'est pas vraiment comme ça qu'on travaille les choses chez nous. La fédération défend les ETA. On promeut évidemment, de manière générale, l'intégration de la personne en situation de handicap dans n'importe quel type d'entreprise, qu'elle soit de l'économie sociale ou d'entreprise dite ordinaire, marchande. On siège au comité de branche handicap où, évidemment, on réfléchit avec les autorités à tous les mécanismes qui font levier pour l'intégration de la personne en situation de handicap, comme les primes de compensation, les ergonomes qui peuvent accompagner ces personnes, etc. Au sein des ETA, on a un modèle qui est le contrat d'entreprise et qui permet à des travailleurs en situation de handicap d'aller prestre des journées de travail dans des entreprises autres, qu'elles soient ordinaires, marchandes ou d'économie sociale. Ce contrat permet aux personnes porteuses de handicap de se faire une expérience autre que celle de l'ETA. Il s'avère que si cette entreprise tierce propose un contrat de travail au travailleur, le travailleur peut tout à fait l'accepter. On l'invite même à accepter, on trouve cela super chouette. Une fois le contrat accepté, le travailleur a encore trois mois pour se rétracter si ça ne lui plaît pas ou si elle ne se sent pas en sécurité. Dans ce cas, l'ETA a l'obligation de la réengager, pour autant que le délai de trois mois n'est pas écoulé. Donc, on offre plutôt des garanties pour permettre à nos travailleurs un autre type d'expérience que celui qui existe en entreprise de travail adapté.

Interviewer : Merci. Je vais passer à la question suivante. Quels sont, selon vous, les principaux avantages ou freins pour les entreprises d'économie sociale d'insérer des personnes avec des handicaps invisibles dans leur effectif ?

Répondant : J'ai une question, pourquoi est-ce que vous avez ciblé sur le handicap invisible ?

Interviewer : Comme j'ai choisi la finalité « gestion des entreprises sociales et durables » pour mon master, j'ai décidé de réaliser mes recherches dans l'économie sociale. Ensuite, le handicap est un sujet qui me touche particulièrement. Ma petite sœur souffre de multiples troubles DYS-, accompagnés d'un trouble de l'attention avec hyperactivité, ce qui provoque une situation de handicap, et plus précisément de handicap invisible. Cette situation me pousse à réfléchir sur le sujet depuis des années, ce qui motive mes recherches. De plus, lorsque nous réalisons un mémoire, le thème de recherche doit être innovant et, à notre connaissance, il n'y avait pas encore de question sur l'insertion socioprofessionnelle des personnes porteuses de handicap invisible dans les entreprises d'économie sociale.

Nous avons eu un problème technique, la connexion était mauvaise, donc le répondant n'a pas entendu toute ma réponse.

Répondant : Ce que je voulais dire, c'est que sachant que 80 pour cent des handicaps sont invisibles, chez nous, nous n'avons pas une approche ou une réflexion spécifique au handicap invisible. Mais, ce que je peux vous dire, c'est que la plupart des gens, quand ils ne perçoivent pas que la personne a un handicap, elle n'est pas en situation de handicap. Et c'est ce que nous recherchons dans les ETA, puisque notre travail repose dans le but de mettre la bonne personne au bon endroit. Normalement, quand vous visitez une ETA, vous ne devriez pas voir que les travailleurs sont en situation de handicap. Si c'est le cas, cela prouve que nous avons réussi à adapter le monde du travail à la personne pour qu'elle puisse être reconnue comme un travailleur à part entière. D'ailleurs, le salaire qu'elle reçoit, c'est bien

parce qu'elle preste un travail et non pas parce qu'elle est en situation de handicap. Notre *job* à nous, c'est vraiment d'adapter toute l'entreprise pour que le travailleur soit intégré et reconnu comme un travailleur à part entière. Cette adaptation, évidemment, nous la vivons au quotidien, à travers une multitude d'actions. Tantôt, je parlais de méthodes FALC par exemple, mais ça peut aussi être des tutos pour le développement de l'activité, l'encadrement, la présence des assistantes sociales, le rôle du moniteur, la manière dont on va organiser la chaîne, le rythme, des machines qui cassent les rythmes, des machines qui vont permettre d'éviter certaines manipulations ergonomiques qui pourraient abîmer la personne. Nous investissons de manière générale dans la manière dont notre entreprise doit fonctionner pour pouvoir être inclusive vis-à-vis de tous les types de handicap qui soient visibles ou invisibles. Parmi les handicaps invisibles, il y a également ce qu'on appelle les maladies dégénératives, comme par exemple la fibromyalgie ou la maladie de Crohn. Alors, ce qui est très compliqué dans le monde du travail, en tout cas dans les ETA, c'est que le régime général de protection des données fait que nous n'avons pas accès au dossier médical de la personne. Donc, on doit adapter les postes de travail en fonction de ce que le travailleur nous dit ou en fonction de ce que la médecine du travail va nous donner comme recommandations. Par exemple, la médecine du travail peut donner comme indication que tel travailleur ne peut pas avoir un port de charge de plus de cinq kilogrammes, ou cette personne ne peut absolument pas avoir les mains dans l'eau régulièrement ou dans une pièce où il y aurait de la poussière ou dans une pièce qui a une température en dessous de tel degré, etc. Tout ça, évidemment, ce sont des réalités dans les handicaps dits invisibles. Donc, c'est sur base de ces dires ou de ce que la médecine du travail nous renseigne, qu'on adapte le poste de travail ou qu'on va proposer un travail dans une section ou une activité et qui ne pose pas de problème par rapport aux restrictions de la personne. Dans le monde du travail ordinaire, de manière générale, la première difficulté repose dans le fait que la personne en situation de handicap invisible n'ose pas toujours informer l'entreprise du ou des handicaps dont elle souffre. Le fait de cacher le handicap n'est pas toujours appréciable par une entreprise dite classique et un employeur. Et puis très souvent, c'est quelque chose qui fait peur parce qu'on ne sait pas très bien comment est-ce qu'il faut adapter un poste de travail vis-à-vis des personnes. Et je me rends compte que rarement les entreprises sont claires sur les aides et les soutiens mis en place, par l'AVIQ par exemple, dans l'adaptation des postes qui existent.

Interviewer : Quels sont, selon vous, les principaux avantages ou freins pour les entreprises d'économie sociale d'insérer des personnes avec des handicaps invisibles dans leur effectif ?

Répondant : Selon moi, parmi les différents freins, il y a très souvent la peur, parce qu'il y a une non-connaissance. Il y a parfois le souci financier, par exemple, quand on doit acheter un écran beaucoup plus large, les subsides de l'AVIQ arrivent presque un an après. Et donc, la lenteur administrative et la charge administrative pour obtenir la reconnaissance et les subventions font que beaucoup d'associations ne vont même pas jusqu'au bout. Et les avantages ? Il y en a des milliards, tout dépend de la personne qu'on a en face de soi. Parce que pour chaque recrutement de personne en situation de handicap, c'est comme n'importe quel autre recrutement. Ce n'est pas parce qu'il y a une situation de handicap que les questions vont être différentes. Ce que je constate, dans le contexte de majorité des handicaps de type intellectuel dans notre fédération, c'est que ce sont souvent des travailleurs qui ont envie de travailler, qui ont une motivation qui est plus importante et différente, qui sont reconnaissants d'avoir un travail, alors qu'elles ne devraient pas, c'est normal d'avoir un travail. Cette énergie positive, elle est souvent communicatrice à l'ensemble du reste de l'équipe. Donc, il y a une sorte de magie, d'une alchimie qui peut se passer et qui est, selon moi, positive par rapport à toute une équipe. De plus, ça permet aussi à une équipe de se poser d'autres types de questions, de réfléchir autrement. On a tous des forces et des faiblesses, on est tous différents et c'est ensemble qu'on va trouver des solutions. Et donc, si on réfléchit plus, chacun d'entre nous a un type de handicap, sauf qu'on ne s'en rend pas toujours compte. On ne s'en rend pas compte, car la société qui nous entoure est tout simplement plus adaptée pour que ce ne soit plus un handicap. Je donne souvent l'exemple de personnes qui ont besoin de lunettes. Moi, si vous m'enlevez mes lunettes et mes lentilles, je ne vois rien. Or, la société a inventé les lunettes et les lentilles et grâce à elles, je vois parfaitement quand

je les mets. Donc, ça prouve bien que mon type de handicap est lié à un contexte et à une situation qui n'est pas adaptée à ma personne. Si la société dans son ensemble s'adaptait aux différents types de handicap, il n'y aurait pas de souci.

Interviewer : C'est vrai que c'est un exercice de réflexion qu'on ne fait pas. Il faudrait qu'on réfléchisse un peu plus à des situations du même type pour prendre conscience du handicap et que ce n'est pas insurmontable. Dans le même ordre d'idées, quels sont les principaux obstacles auxquels sont confrontés les employeurs d'entreprises d'économie sociale lorsqu'ils cherchent à recruter et à retenir des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Alors ce n'est pas toujours évident. Moi-même, j'ai déjà fait plusieurs recrutements pour notre fédération et je n'ai jamais reçu une personne en situation de handicap qui a postulé. C'est très étonnant, on aurait pu penser que, de par notre côté entreprise de travail adapté, quelqu'un va vouloir postuler. Alors oui, j'ai eu des demandes, mais c'est pour des ouvriers de production. Or, on est une fédération patronale, on a un métier technique de savoir intellectuel et non de production. Il n'empêche qu'une personne porteuse de handicap aurait tout à fait pu postuler, mais ça n'est jamais arrivé. Il y a toujours une crainte d'être discriminant vis-à-vis des personnes non porteuses de handicap quand nous publions une offre d'emploi, car le poste est pour une personne en situation de handicap. Alors, c'est vrai que chez nous, dans le secteur des ETA, étant donné qu'on est obligé d'avoir au minimum 70 pour cent de personnes en situation de handicap, on est obligé d'attirer les personnes porteuses de handicap. Nos entreprises de travail adapté travaillent d'ailleurs très souvent avec des mutuelles pour des personnes qui ont un handicap qui se révèle au cours de leur vie et avec l'enseignement spécialisé qui, eux, ont déjà eu les jeunes en situation de handicap. Mais du coup, pour un employeur ordinaire, en fonction de son type de recherche, le challenge va être complètement différent. Si vous êtes dans un milieu où il peut y avoir un travail d'ouvrier, je pense que la meilleure des choses, c'est d'aller voir dans des écoles d'enseignement spécialisé qui ne sont pas très loin de son entreprise. Le mieux est de cibler des jeunes qui sont en forme trois ou forme quatre et de les mettre au courant que votre entreprise embauche. Les écoles sont en général demandeuses de recevoir des offres d'emploi pour donner des perspectives d'emploi à leurs étudiants. Quand ce sont plutôt des savoirs techniques et intellectuels, en général, les profils, même porteurs de handicap, ont déjà fait des hautes études. Ces personnes vont postuler comme n'importe qui, sans spécialement mettre en avant leurs handicaps. Donc, j'ai l'impression que la démarche inverse n'est pas toujours facile à faire. En tout cas, ce n'est pas facile pour notre fédération d'aller chercher la personne. Et la mission de l'AVIQ n'est pas de faire un rapprochement entre la personne et l'emploi. Par contre, le FOREM en général, a une base de données et identifie les personnes. Et au FOREM, ils peuvent savoir si la personne a un type de handicap qui ne se voit pas comme une déficience visuelle, par exemple. Mais je ne suis pas sûre que la plupart des employeurs adoptent une grille de lecture qui recherche spécifiquement des personnes porteuses de handicap.

Interviewer : Pouvez-vous partager des exemples de bonnes pratiques ou d'initiatives innovantes mises en place par des entreprises d'économie sociale pour insérer socialement et professionnellement les personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Dans les ETA, c'est toute l'organisation qui est adaptée aux différents types de handicap. Ça va dépendre du contexte externe avec les plans, de la manière dont la chaise roulante peut accéder, du fait qu'on travaille plutôt en plateau, avec des ascenseurs plus larges. L'adaptation physique des lieux est évidemment fondamentale. Au niveau des initiatives, parmi nos membres, nous comptons une ETA qui a créé une mini-ferme. Quand une personne a une crise de panique, elle peut aller voir les animaux et elle se calme directement. On a une ETA qui a un chien. Tout va jouer sur l'équipe, sur l'assistante sociale qui va aider la personne, sur le coordinateur socioprofessionnel qui va réfléchir à son projet, sur la chaîne de production qui doit s'adapter. Dans la chaîne de production, le premier et le dernier vérifient le rythme de ceux qui sont au milieu. Bref, c'est tout un type de management qui est complètement différent et qui doit être adapté au projet dans lequel on veut s'intégrer. Et puis,

c'est surtout accepter de prendre du temps, de laisser le temps à la personne. Par exemple, il y a des travailleurs, quand ils mettent des savons carrés dans une boîte carrée, ça se passe très bien, ils ont l'habitude. Et puis un jour, on leur donne un savon rond et c'est panique à bord. Et donc, il faut accepter que pendant peut-être 10 jours, la production va être deux fois moins importante que d'habitude, juste parce que la sensation dans la main ne va pas être la même et qu'on doit réacquérir des modalités.

Interviewer : Oui, il y a un certain temps d'adaptation qui est nécessaire.

Répondant : Exactement. Après, c'est impressionnant, personnellement, j'ai déjà fait l'exercice d'aller sur une chaîne de production pour aller monter les petites boîtes en carton dans lesquelles on met les bouteilles et puis mettre les bouteilles au milieu, sincèrement, leur vitesse est hallucinante. J'avais à peine réussi à en faire un, qu'ils en avaient déjà fait trois. Et donc, ces travailleurs, à un moment donné, ont tellement ça dans leurs doigts qu'ils développent d'autres capacités, que mes synapses à moi ne sont pas capables de faire aussi bien. Et ils redéveloppent d'autres types de compétences, ce qui fait qu'à un moment donné, ils y arrivent beaucoup plus vite. Un autre exemple, une personne avec un trouble autistique est capable de repérer la ligne qui est problématique, là où personne ne l'aura vu. Donc, effectivement, chaque être humain a un don, et quand on arrive à mettre en avant le don de la personne, au bon endroit, évidemment, celui-ci explose. Cette situation est bénéfique tant pour l'entreprise que pour le travailleur qui est intégré pleinement. Parmi les bonnes pratiques que je peux partager, c'est de ne pas hésiter à faire appel aux ergonomes de l'AVIQ, qui peuvent venir voir en interne. L'AVIQ a également fait des fiches avec les différents types de maladies, comme la fibromyalgie par exemple, qui permettent aux employeurs de prendre connaissance des éventuelles adaptations qu'il faudra faire ou qui sont conseillées en fonction du type de handicap. Tout ça permet de démystifier le handicap, d'un peu mieux l'appréhender et de moins paniquer, et donc d'offrir un accompagnement qui est plus juste. Et puis je pense aussi que ce qu'il faut surtout, c'est être à l'écoute simplement de la personne, c'est-à-dire lui poser des questions en toute simplicité pour savoir ce dont elle a besoin et comment est-ce qu'on peut faire en sorte que ça fonctionne. Je prends souvent l'exemple d'une personne qui est aveugle et qui doit traverser. Vous pouvez arriver et lui prendre le bras et traverser avec elle en pensant bien faire. Cependant, vous vous imposez à elle et peut-être qu'elle n'avait pas besoin de cette aide-là à ce moment-là. Et donc, c'est fondamental de se mettre à la personne en situation de handicap et de se rendre compte que ça ne nous plairait peut-être pas que quelqu'un vienne s'imposer à elle. Je pense que la meilleure des choses, si on souhaite donner un coup de main pour traverser par exemple, c'est de demander si la personne en situation de handicap souhaite avoir de l'aide. La personne est tout à fait capable d'exprimer ce dont elle a besoin et je pense que ce dialogue est fondamental. Il faut aussi garder à l'esprit qu'en réalité, les adaptations de poste ne sont vraiment pas si compliquées que ça. Elles font très souvent d'ailleurs partie de la loi au bien-être. Ce qui est essentiel, c'est la globalité des adaptations, du soutien, de l'écoute, etc. Et il ne faut pas chercher des adaptations trop complexes. Par exemple, je pense à une ETA dans laquelle il faut trier les pots de compote de couleurs. Pour faciliter le travail des personnes porteuses de handicap, ils ont tout simplement créé un bac surélevé de 20 centimètres au-dessus qui descend vers l'endroit avec quatre compartiments, un de chaque couleur. Et donc, le travailleur voit ses pots qui se réduisent au fur et à mesure pour qu'il n'y en ait plus qu'un et que ça aille beaucoup plus vite pour lui. Le fait que cette inclinaison, qui est bêtement en bois et qui n'était pas très compliquée à faire, permet en fait de descendre naturellement la matière première, et donc d'un point de vue ergonomique et d'un point de vue fatiguant, pour le travailleur, ça a tout changé. Finalement, ce n'est pas si compliqué que ça non plus, mais ça demande un peu de bricolage, un peu de regard et d'adaptation. En fait, je pense que ces adaptations, il en faudrait pour tous les travailleurs, qu'il y ait une situation de handicap ou pas. Les adaptations contribuent au bien-être et au travail aussi, sauf qu'on y pense plus souvent quand il y a une personne en situation de handicap.

Interviewer : Oui, je suis complètement d'accord avec vous. Et je pense que les adaptations peuvent faire peur, alors qu'au final, ce n'est pas insurmontable.

Répondant : Effectivement. Par exemple, très peu de nos travailleurs savent lire et écrire. Pour contourner cette difficulté, on a installé des écrans TV et il y a des vidéos qui tournent, et ça suffit. Et donc, accompagner des personnes qui ne savent pas lire ou écrire paraît être un défi énorme, mais en fait, c'est juste une TV à deux ou trois endroits clés et c'est la chaîne info qui passe en boucle. De plus, on ajoute souvent du sous-titrage parce qu'il y a des personnes qui ne savent pas entendre. Finalement, l'un dans l'autre, il y a toujours des petits trucs et astuces qui font que ça fonctionne assez bien.

Interviewer : Comment mesurez-vous l'impact des initiatives visant à insérer socialement et professionnellement les personnes porteuses de handicap invisible dans les entreprises d'économie sociale ?

Répondant : C'est catastrophique. On n'est nulle part en Belgique au niveau de la mesure des impacts et c'est une honte. Le système français est intéressant, car il y a une obligation d'embauche de six pour cent de personnes porteuses de handicap, en tout cas en ce qui concerne les grosses entreprises. Si elles font appel elles-mêmes à des entreprises de travail adapté, OEA, elles ont déjà atteint trois pour cent de leur quota. Et si elles n'atteignent pas les six pour cent, elles ont des astreintes financières qu'elles doivent payer à l'État. Et en fait, tous ces montants sont récoltés par l'État et réinvestis dans le monde du handicap de manière générale, entre autres à travers la formation des personnes en situation de handicap. Certes, ce n'est pas parfait en France non plus, mais il y a une responsabilité et il y a une démarche un peu plus circulaire d'autofinancement de mesures qui vont permettre l'insertion de la personne en situation de handicap. En Belgique, il n'y a rien ou presque rien. Il y a une obligation dans les entreprises dites publiques, et puis ça s'arrête là, et encore, il n'y a pas de contrôle. Alors j'entends, et c'est vrai que c'est très compliqué, parce que tout dépend de ce que la personne en situation de handicap va renseigner. Il arrive qu'une personne en situation de handicap ne va pas nécessairement se considérer en situation de handicap, et ne va pas nécessairement déclarer sa situation de handicap. À l'inverse, une personne qui porte des lunettes, ce qui est beaucoup moins perçu comme un handicap à l'heure actuelle grâce aux aides mises en place, pourrait se déclarer en situation de handicap, juste parce qu'elle estime que sans ses lunettes, elle n'aurait pas les mêmes capacités. Et donc tout ça est tellement subjectif qu'effectivement, nos quotas ne sont pas toujours de bons indicateurs non plus. Mais en attendant, en France, ils ont quand même été un tout petit peu plus loin dans l'incitation, ou en tout cas dans la sanction qui permet aux gens de devoir un peu se bouger pour un peu plus d'intégration. Donc, je trouve qu'en Belgique, nous avons encore énormément d'efforts à faire, même dans nos campagnes de sensibilisation.

Interviewer : Justement, parlons d'indicateurs. Comment mesurez-vous l'impact des initiatives visant à insérer socialement et professionnellement les personnes porteuses de handicap invisible dans les entreprises d'économie sociale ?

Répondant : Est-ce que vous entendez par « mesurer les impacts » ? Comment est-ce que vous voulez qu'on mesure les impacts de ce qu'on met en place ?

Interviewer : Comment mesurez-vous le résultat d'une initiative, en termes de productivité, de bien-être, etc.

Répondant : Oui, bien sûr. En tout cas, certaines ETA analysent leur productivité. C'est évident qu'un aménagement correct, pour lequel la bonne personne est à la bonne place, va faire que sa productivité va augmenter. Donc, on a tout intérêt à mesurer les impacts. On travaille d'ailleurs d'un point de vue sectoriel à l'engagement d'ergonomes qui vont permettre la fluidité des aménagements, ce qui est fondamental. Donc, c'est sûr que ça a un impact sur la productivité, mais ça a aussi un impact sur le développement de compétences de la personne. Donc on a toute une série de nos travailleurs qui commencent, par exemple, avec des fonctions et des tâches simples, comme le conditionnement de pot de compote, et au bout de dix ou quinze ans, elles arrivent à faire des tableaux électriques complexes. Donc ça démontre que les méthodes de travail et le découpage en tâches simples et répétitives, mais qui sont changées parfois par des matériaux, par des manières de faire, redéveloppent

des synapses (d'ailleurs, il y a des études françaises là-dessus), redéveloppent les neurones miroirs qui permettent une connectivité qui est différente, qui permettent de se réapprendre et de réapprendre différemment, pas d'un point de vue scolaire, mais d'un point de vue en tout cas intellectuel. Et ces personnes sont capables, dans un système d'apprentissage, de passer de tâches simples à des tâches extrêmement complexes. Ceci démontre qu'effectivement, il y a une augmentation de la capacité du cerveau de la personne. Donc ça, c'est prouvé et c'est vrai que nos travailleurs peuvent, du coup, évoluer. C'est notamment pour cette raison que c'est super important pour nous dans les ETA de construire des chemins d'évolution. C'est à ça que sert aussi le coordinateur socio-professionnel. Sa mission consiste à accompagner la personne pour qu'elle démarre à un poste, où elle forgera ses expériences et fera des tests, et puis elle va continuer au fur et à mesure pour évoluer et changer de poste.

Interviewer : Comment votre fédération encourage-t-elle la collaboration entre ses membres et d'autres parties prenantes, telles que les gouvernements locaux ou les organisations de défense des droits des personnes en situation de handicap, pour améliorer l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Alors, il y a deux volets. Le premier des volets, c'est que, historiquement, beaucoup d'entreprises de travail adaptées ont été construites à côté ou proches, soit de centres de jour, soit de centres d'hébergement. Donc, en général, la plupart de ces endroits-là continuent à être en relation. Et d'ailleurs, on a des travailleurs qui vivent encore dans des centres d'hébergement et qui viennent travailler en journée dans l'ETA. Donc, en toute logique, des collaborations locales comme ça, elles ont lieu. Le deuxième volet concerne les pouvoirs publics et cette collaboration se fait plutôt à travers des marchés publics. C'est-à-dire que les pouvoirs publics, ont le droit de demander certaines sous-traitances et de les réserver à des marchés publics avec des clauses sociales, voire des clauses entreprises de travail adaptées. Pour cette dernière, cela signifie que seules des ETA peuvent concourir pour obtenir le marché, ce qui fait que vous garantes la création d'emplois pour des personnes en situation de handicap et la création d'activités. Donc ça, c'est une manière, mais qui est plus dans un axe économique. Ce qui est de l'ordre de la sensibilisation et de la réflexion de l'insertion de la personne en situation de handicap, c'est la fédération qui va plutôt l'apporter d'un point de vue plus sociologique, parce que nous siégeons au conseil consultatif de la personne en situation de handicap, nous siégeons au comité de branche handicap, nous siégeons à Concertes, qui est la fédération de l'économie sociale, et à l'Unipso, qui est la fédération du non-marchand de manière générale. Donc, c'est sûr que quand on reçoit le contrat de gestion de l'AVIQ, quand je fais une relecture, je vérifie qu'il y ait des notions d'intégration de la personne en situation de handicap dans le monde de l'emploi à travers le contrat de gestion de l'AVIQ, dans son parcours d'intégration de vie. Typiquement, on va réfléchir, aux enjeux de mobilité, qui permettront à la personne de se rendre chez le médecin, de se rendre à son travail, de rentrer à son domicile, etc. pour faciliter au maximum son insertion dans le milieu professionnel. Le rôle de la fédération est aussi d'amener une réflexion beaucoup plus systémique et beaucoup plus globale autour de la personne en situation de handicap, et nous tirons cette expérience-là des réalités qui nous sont rapportées. Par exemple, des assistantes sociales m'ont déjà dit qu'elles ont dû apprendre à un travailleur comment est-ce qu'il pouvait venir de son domicile jusqu'à l'ETA. Elles lui ont indiqué à quel arrêt de gare il devait descendre, mais elles ont oublié que cet arrêt de gare était en Flandre et du coup, c'était écrit en flamand, et la personne porteuse de handicap n'a pas compris et n'a jamais pu s'arrêter au bon arrêt. C'est la réalité du terrain et c'est important de nous tenir au courant parce que ça me permet à moi de relayer cette information et de demander d'y porter attention. Pour cet exemple, soyons bilingues dans le terrain, communiquons d'un point de vue oral, laissons le temps aux gens de changer de quai parce que ce n'est pas possible pour une personne qui marche moins vite d'arriver à temps pour changer de train quand il y a un changement de quai. Voilà, ce sont toutes des petites choses comme ça, mais qui sont alimentées par le terrain, qui me reviennent régulièrement. Personnellement, je visite régulièrement des ETA, je rencontre des travailleurs, et donc c'est vrai que ça alimente les réflexions et ça alimente tout ce que je dois reporter dans les différents organes

consultatifs. Bêtement, un exemple sur l'enjeu de la mobilité, un arrêt de bus a été changé dans un zoning, d'ailleurs les zonings commerciaux sont très mal desservis au niveau des bus. Ce changement d'arrêt de bus a provoqué des difficultés pour les travailleurs en chaise roulante, car le nouvel arrêt tombait sur de la pelouse. Donc après réflexion, ils ont décidé de mettre un quai. Mais il faut aller au-delà, il faut mettre un quai beaucoup plus long, il faut mettre un quai avec une pente, etc. Il y a plein de détails auxquels les autorités n'avaient pas spécialement pensé. Pour ce problème, l'ETA en question est rentrée en contact avec la commune, avec le TEC et avec les différentes autorités pour réaménager un arrêt de bus correct par rapport à leurs travailleurs. Alors qu'avant, cet arrêt de bus était dans le zoning juste devant l'ETA et cette dernière avait même construit un abri de bus pour éviter que les travailleurs soient mouillés, on se retrouve sur un rond-point. Ce sont des situations compliquées et les réactions des autorités sont parfois très décevantes. La vision des autorités, c'était de nous dire qu'ils n'allaient pas faire tout ça pour deux ou trois travailleurs. Cependant, on a 56 travailleurs qui sont tous les matins dans le bus et 56 travailleurs qui sont tous les soirs dans le bus. Donc pour 56 travailleurs, ça vaut la peine de le faire.

Interviewer : Cela veut-il dire qu'il y a un certain manque de considération venant d'autres organismes ?

Répondant : Je ne suis pas sûre que ce soit un manque de considération. Je pense que c'est plutôt un manque de connaissance et de perception. Si on reprend le même exemple, quand on a dit qu'il y a 56 travailleurs concernés, ils sont tombés des nues. Pour eux, la plupart des gens savent conduire, alors que la majorité de nos travailleurs ne savent pas conduire chez nous, la plupart des gens qui sont en situation de handicap ne travaillent pas vraiment. Donc c'est plutôt une méconnaissance globale qu'un manque de considération réelle, je pense.

Interviewer : Oui, je comprends tout à fait ce que vous m'expliquez. Quelles sont, selon vous, les compétences et les qualités essentielles pour les dirigeants d'entreprises d'économie sociale qui souhaitent promouvoir une culture inclusive et accueillante pour les personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : En tout cas, le profil idéal dans les directions d'ETA ne doit pas se concentrer uniquement sur l'action sociale. Comme je vous le disais, les subsides ne représentent que 40 pour cent de notre chiffre pour faire fonctionner l'ETA. Donc, on a besoin de 60 pour cent en recettes économiques. Donc, la direction doit avoir un double enjeu. Elle doit être performante économiquement, sinon ça ne marche pas, et elle doit avoir une vision sociale de l'intégration qui est fondamentale. Dans cette vision, il doit y avoir un respect de l'autre, de sa différence qui doit être la base. Il y a un gros enjeu aussi qui doit être la communication. Après, chaque type de management va pouvoir être différent. Par exemple, j'ai un de mes directeurs qui ne fait jamais d'humour avec ses travailleurs parce que la majorité de ses travailleurs ont une déficience intellectuelle et qu'avec les déficiences intellectuelles, on ne sait pas comment l'humour va être perçu. En effet, ça peut être bien perçu comme mal perçu. Et donc, dans le doute, lui ne fait pas d'humour. Ce n'est pas pour autant qu'il n'y a pas des moments conviviaux, qu'il n'y a pas une solidarité, etc. Mais lui ne se permet pas de l'humour. Dans d'autres ETA, ils vont pratiquer l'humour parce qu'au contraire, ça a permis de faire passer plein de choses. Donc, tout dépend aussi du type de travailleurs, du type d'endroit où vous êtes, de l'indice socio-économique de vos travailleurs. Et donc, le type de management va devoir s'adapter à ça. La plus petite ETA chez nous a 40 travailleurs, la plus grande en a 1000. Vous comprenez bien que le directeur ne va pas connaître les travailleurs de la même manière entre 40 travailleurs ou 1000 travailleurs. Et un directeur ne peut pas avoir toutes les compétences. Ce dont je me rends compte et qui est fondamental, c'est que des directeurs, en fonction de leurs forces et de leurs faiblesses, ont eu la capacité de s'entourer d'un staff adéquat. Dans le *staff*, plusieurs rôles sont fondamentaux. Le rôle d'assistant social est primordial puisqu'il va créer la relation confidentielle avec le travailleur grâce au secret professionnel. Il va pouvoir traiter la fiche de paye, la déclaration d'impôt, l'inscription des enfants à l'école, le transport. Il y a une relation de l'intime, du privé qui va être créée. Le moniteur qui supervise l'équipe doit avoir la finesse de comprendre que si

le travailleur ne va pas bien, sa production n'ira pas bien. Donc son premier outil, c'est le bien-être de ses travailleurs. Si la personne n'est pas convaincue de ça, vous n'obtiendrez rien d'un point de vue économique. Et puis les différentes étapes vont effectivement faire que la personne en charge des relations humaines doit expliquer certaines choses, la communication doit éventuellement se manifester en langage plus simple, plus imagé, etc. Au final, c'est cet ensemble global qui fait que l'entreprise peut fonctionner ou pas. Ce qui est parfois très compliqué, c'est qu'il ne faut pas répéter une fois les choses, c'est qu'il faut les répéter des dizaines et des dizaines de fois et ça peut être usant. De notre côté, nous avons fait une analyse des risques psychosociaux et les résultats sont assez étonnants. De mémoire, plus de 80 pour cent des travailleurs estiment que leur travail est utile à la société et plus de 80 pour cent des travailleurs estiment qu'ils sont heureux dans leur travail. Donc, ça démontre que ces deux éléments-là sont clés pour un bien-être au travail. Ils ont un sentiment de satisfaction et d'utilité à la société, ce qui motive les personnes qui encadrent les travailleurs porteurs de handicap. Le management a une énorme influence sur des résultats pareils.

Interviewer : Quelles recommandations ou conseils donneriez-vous aux présidents et aux membres des entreprises d'économie sociale pour renforcer leur engagement envers l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Alors moi, je leur dirais d'aller analyser tout ce qui est un peu les postures validistes, de se poser la question de pourquoi ils le font. Je fais ces recommandations, car à titre personnel, je suis toujours profondément choquée quand une entreprise dite classique ou même sociale engage une personne, par exemple, avec une trisomie et la met expressément dans des rayons pour montrer à tout le monde qu'elle fait de la responsabilité sociétale d'entreprise. Je trouve que c'est de l'instrumentalisation de la personne en situation de handicap. À titre personnel, ça me choque et ça me rend vraiment triste. Par contre, je pense qu'une personne peut tout à fait se retrouver en première ligne avec une trisomie. Cette personne peut très bien faire son boulot quand il est bien adapté. Je prends cet exemple-là, parce que c'est un handicap qui se voit. Je pense aussi à un service au restaurant. Si la personne ne sait pas lire et écrire, il y a moyen peut-être de faire des fiches à compléter que la personne apporte à table pour commander des plats et ça ne pose pas de problème. Le premier challenge, c'est que je pense qu'on doit arrêter de penser à la place de la personne en situation de handicap. On doit être à son écoute et voir avec elle ce qui lui manque, ce qu'on peut adapter ensemble et se baser sur son intelligence à elle, pour savoir comment est-ce qu'elle a adapté les choses dans son quotidien et ce qu'elle propose pour adapter aussi les choses. Souvent, ils ont les bonnes pistes de solutions puisqu'ils vivent avec leur handicap depuis le début de leur vie, ou en partie. Par exemple, s'ils ne savent pas mettre une chaussure et lasser, c'est parce qu'il y a un problème psychomoteur ou parce qu'ils ne savent pas se pencher, pourtant ils mettent des chaussures. Et donc, il faut se poser des questions pour comprendre ce qu'ils ont mis en place pour mettre des chaussures. Donc, je pense que, parfois, la solution vient aussi de la personne. Quand on a compris ça, on a déjà compris 50 pour cent de l'intégration de la personne. Le deuxième challenge est qu'il ne faut pas avoir peur de collaborer avec une personne en situation de handicap quand l'opportunité se présente parce qu'elle permet une cohésion d'équipe beaucoup plus générale et beaucoup plus intéressante. Alors, je reconnais que l'exemple que je vais donner est peut-être plus vrai dans des PME ou dans des entreprises où il y a plus un esprit de PME. On a suivi pendant tout un temps un projet de transition-insertion entre les jeunes des écoles d'enseignement spécialisé et le monde du travail. Et là, par exemple, beaucoup de PME engagent des personnes en situation de handicap. Et typiquement dans une fromagerie, je me souviens d'un jeune et d'un directeur qui expliquaient que les jours où ce jeune porteur de handicap travaillait, étonnamment, tout le monde adaptait son diapason, de manière totalement inconsciente, pour ne pas générer trop de stress ou avoir une communication un peu plus bienveillante. Et quand cette personne était là, l'ambiance entre tout le monde était déjà meilleure. Ce qui signifie que, intuitivement, les gens s'adaptent et essaient d'être bienveillants. Personnellement, je pense que je suis un peu biaisée en tant qu'employeur parce que l'accueil de la différence, je pense qu'elle doit se faire dès le départ. Et c'est vrai qu'à titre personnel, avant même que je travaille dans la fédération, on avait mis mon mari et moi,

nos enfants, dans des mouvements de jeunesse avec des personnes en situation de handicap. Ce n'était pas une section pour personnes en situation de handicap et une section pour personnes dites valides. Tout le camp se fait avec une intégration, dans chacune des patrouilles, il y a entre un et deux enfants en situation de handicap. Ce chiffre s'explique par le fait qu'on peut monter jusqu'à un tiers d'enfants en situation de handicap. Et donc, mes enfants font des pilotis avec des personnes en chaise roulante et donc ils inventent directement un système de poulies pour monter la personne, un toboggan pour qu'elle puisse descendre, etc. Ce dont je me rends compte, c'est que quand on expérimente et quand on vit, on démystifie et on se rend compte que des solutions, il y en a tout le temps. Finalement, dans cette intelligence plurielle, on peut tous y arriver. Je repense à un exemple où ma fille se retrouvait au camp scout et un de ses cuisiniers est tétraplégique. Et donc, je vous avoue que quand je suis arrivée au camp et que j'ai vu ce cuisinier tétraplégique et je me suis posé des questions sur la faisabilité de la cuisine par un cuisinier tétraplégique. Et j'en ai parlé à ma fille, qui était lutin à ce moment-là, et elle m'a répondu que le cuisinier tétraplégique savait donner les ordres. En fait, ce cuisinier connaissait les recettes et ma fille, elle avait ses deux mains pour éplucher les patates. Et donc, ça a très bien fonctionné pendant tout le camp. La conclusion de cette histoire, c'est qu'il ne faut pas s'inquiéter, il faut le vivre et c'est quand on le vit qu'on se rend compte que ce n'est pas un problème.

Interviewer : Effectivement, je pense qu'il faut se rendre compte des forces de chacun et qu'il y a toujours des possibilités de s'adapter et de mettre chaque personne en valeur. Alors, on arrive à la fin de cette interview. Est-ce que vous pouvez me donner des exemples d'entreprises membres de votre fédération qui emploient des personnes porteuses de handicap invisible, afin que je puisse les contacter pour leur poser des questions aussi ?

Répondant : Les 54 ETA sont intéressantes, donc ça va être très compliqué. Je pense donc qu'il faut qu'on les sélectionne sur deux ou trois grilles de lecture différentes. D'abord, d'un point de vue géographique. Et puis, en fonction de la taille d'entreprise que vous souhaitez interviewer. Est-ce que vous voulez des projets différents ? Est-ce que vous voulez un certain style de handicap ?

Interviewer : Je vais plutôt me concentrer sur les personnes porteuses de handicap invisible. Je ne sais pas s'il y a des ETA qui se concentrent plus spécifiquement sur des handicaps invisibles.

Répondant : Toutes. 85 pour cent de nos travailleurs sont en situation de handicap.

Interviewer : Au niveau de la zone géographique, j'étudie à Liège et j'habite dans la région de Bastogne.

Répondant : Dans les ETA près de Bastogne, il y a Serviplast, il y a les Hautes Ardennes. L'avantage des Hautes Ardennes, c'est que l'entreprise se situe juste à côté d'un centre créatif et d'un centre d'hébergement. Donc là, si vous voulez avoir la différence, c'est assez intéressant. Il y a évidemment les Ateliers du Saupont à Bertrix, qui est une ETA qui fonctionne extrêmement bien et qui fait un peu office d'exemple pour les autres ETA. Cette ETA fonctionne avec 400 travailleurs et elle est vraiment intéressante parce qu'ils sont à un niveau économique impressionnant. Ce qui serait intéressant pour vous, c'est de rencontrer l'ergonome des Ateliers du Saupont car il pourra vous expliquer tout le parcours. Après, sur Liège, dans les grosses entreprises de travail adapté qui sont intéressantes, il y a Jean Del'Cour et les ateliers du Monceau. La particularité des ateliers du Monceau est que cette entreprise embauche essentiellement des personnes sourdes et muettes. Donc, toute l'entreprise signe en langue des signes. En ce qui concerne Jean Del'Cour, ce qui est intéressant est qu'il y a des travailleurs porteurs de handicap qui ont commencé au conditionnement et qui ont finalement évolué pour être capables de construire des tableaux électriques complexes.

Interviewer : Super, merci. Pouvez-vous éventuellement me transmettre des documents spécifiques aux handicaps invisibles que vous utilisez dans votre fédération, comme des politiques, des lois, des guides, etc.

Répondant : Vous pouvez aller regarder sur notre site Internet, il y a tous nos dossiers FALC. On a aussi des dossiers aux membres et je pense qu'ils sont publics. Et donc, typiquement, il y a un dossier sur la

différente inclusion et intégration, un dossier sur la communication FALC, etc. On a aussi créé des fiches, par exemple, qu'on peut donner aux travailleurs sur ce qu'est une ETA, sur l'importance d'ouvrir un compte en banque, etc. Ce sont des fiches que les assistantes sociales peuvent utiliser et donner à leurs travailleurs. Si vous ne trouvez pas les documents, demandez-moi et je vous les enverrai. Mais vous les avez normalement sur notre site Internet.

Interviewer : Super, merci beaucoup. De mon côté, je n'ai plus de questions. Je ne sais pas si vous avez également des questions à me poser.

Répondant : Non, bonne chance pour votre mémoire.

Interviewer : Je vous remercie pour votre temps et votre expertise.

Répondant : Pas de souci. D'ailleurs, si vous voulez les coordonnées des ETA, vous les trouverez sur le site « www.leseta.be ». Donc, le site Internet « www.leseta.be » référence tous nos membres et notre site Internet concerne plutôt la fédération et vous y trouverez un résumé de nos missions.

Interviewer : Parfait. Encore merci.

Répondant : Au plaisir. Je vous souhaite une bonne journée.

Interviewer : Merci également. Au revoir.

Entretien 5 – Entreprise de Travail Adapté 1 (poste : assistant social)

Interviewer : Bonjour, merci d'avoir accepté cet entretien. Si vous êtes prêt, je vous propose qu'on commence cette interview.

Répondant : Oui, tout à fait.

Interviewer : Pouvez-vous me décrire votre en quelques mots, s'il vous plaît ?

Répondant : Oui, bien sûr. Donc, notre entreprise est une entreprise de travail adapté, qui a été créée en 1961 pour accueillir des personnes porteuses de handicap, que ceux-ci soient physiques, mentaux ou même sociaux. De plus en plus, on se rend compte que des handicaps sociaux apparaissent. Si vous voulez, vous trouverez une chouette vidéo qui présente notre ETA sur notre site Internet. Nous avons 130 ouvriers et employés confondus. Parmi les personnes que nous engageons, nous avons une petite marge pour engager des personnes qui ne sont pas porteuses de handicap. Les personnes qui ne sont pas porteuses de handicap sont souvent employées dans le personnel d'encadrement et dans le personnel administratif. Quoiqu'il y a plusieurs moniteurs qui ont quand même un handicap physique, mais qui ne sont pas visibles comme des problèmes de dos et qui les empêchent de travailler dans une entreprise ordinaire, parce qu'ils ne seraient pas assez rentables.

Interviewer : D'accord, merci. Pourquoi engagez-vous des personnes porteuses de handicap invisible dans votre entreprise ?

Répondant : En tant qu'entreprise de travail adapté, nous avons l'obligation d'engager des personnes porteuses de handicap, ce qui comprend les handicaps invisibles. Nous dépendons de l'AVIQ et elle détermine le pourcentage de travailleurs porteurs de handicap à embaucher au minimum pour les ETA. Dans notre entreprise, nous cherchons et nous trouvons des travaux qui sont adaptés aux personnes et à leurs handicaps. Par exemple, nous acceptons un rythme de travail plus lent en fonction des personnes. C'est l'AVIQ qui compense financièrement la perte de rendement due aux handicaps des travailleurs. Pour cela, nous devons compléter des documents pour justifier ces pertes de rendement pour chaque ouvrier suivant certains critères : la régularité, le rythme de travail, la productivité, etc. C'est en fonction de ces rapports que l'AVIQ calcule la compensation financière.

Interviewer : D'accord. Au niveau des personnes qui sont porteuses de handicap invisible, donc qui ne se voient pas au premier coup d'œil, est-ce qu'il y a des raisons particulières pour les engager par rapport à des personnes qui ont un handicap visible ou pas spécialement ?

Répondant : Non, pas spécialement. Le tout, c'est qu'ils doivent pouvoir être au travail.

Interviewer : D'accord, merci. Aviez-vous connaissance des handicaps invisibles des personnes que vous avez engagées au moment de leur embauche ou avez-vous découvert leurs handicaps par après ?

Répondant : La plupart du temps, nous avons connaissance de leurs handicaps directement grâce à l'entretien qui se fait pour l'embauche. De plus, souvent, ce sont des services d'accompagnement des personnes porteuses de handicap qui nous proposent des candidats. Il faut savoir que nous devons demander à l'AVIQ une autorisation de travailler en ETA pour laquelle nous devons déterminer les difficultés que la personne rencontre et ce que nous allons mettre en place pour aider cette personne face à ses difficultés. Voici un exemple simple, on évitera de mettre à un poste avec des charges lourdes une personne qui a des problèmes de dos. De toute façon, nous avons des élévateurs pour mettre les postes de travail à hauteur des personnes.

Interviewer : Merci pour ces explications. Pouvez-vous décrire comment votre entreprise d'économie sociale aborde l'insertion des personnes porteuses de handicap invisible dans son environnement professionnel ?

Répondant : Quand nous embauchons une nouvelle personne, peu importe pour quel atelier, nous réalisons une fiche explicative destinée aux moniteurs. Dans chaque atelier, il y a un ou plusieurs moniteurs pour encadrer les personnes et cette fiche permet de donner des informations pour accompagner le travailleur. Attention, on ne divulgue pas la maladie ou les problèmes dont la personne souffre, mais on mettra en garde sur des points d'attention comme la lecture, l'écriture, le port de charges lourdes, etc. mais sans jamais donner de diagnostic. Voilà, c'est notre manière d'encadrer au mieux les personnes porteuses de handicap. Et, en tant qu'assistants sociaux, nous allons quasiment tous les jours faire le tour des ateliers, donc on rencontre les ouvriers et on voit quelles sont leurs difficultés. Quand il y a des difficultés, on essaie d'en discuter avec le moniteur, avec le directeur ou avec le conseiller en prévention afin de voir ce qu'on peut faire pour améliorer les conditions de travail.

Interviewer : D'accord, donc si je comprends bien, il y a une mise à jour quasi quotidienne des adaptations possibles, en fonction des besoins ?

Répondant : Exactement.

Interviewer : D'accord, merci. Quels sont les défis spécifiques auxquels votre organisation est confrontée lorsqu'il s'agit d'insérer socialement et professionnellement des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Parfois, nous éprouvons des difficultés à trouver un travail adéquat par rapport aux difficultés de la personne. Par exemple, au niveau du conditionnement, ce sont des tâches simples, comme mettre cinq ou 30 vis dans un sachet. Or, pour les personnes qui ne savent pas lire et compter, nous avons fait un boîtier avec des trous dedans et il suffit qu'ils mettent les vis dans le boîtier et versent le boîtier dans le sachet. Voilà comment on a adapté ce poste. Évidemment, les travailleurs seront plus lents que ceux qui savent compter. Nous éprouvons aussi des difficultés avec les handicaps sociaux de nos travailleurs. Par exemple, nous devons leur apprendre à venir à l'heure au travail, à être réguliers au travail, etc. Ce n'est pas gai le matin quand on apprend qu'une personne n'est pas là et que le travail ne va pas pouvoir se faire, on comptait sur cette personne. Malheureusement, ce sont des cas de figure qui arrivent souvent. Nous sommes aussi confrontés à des problèmes de comportement, par exemple, nous avons des travailleurs qui deviennent agressifs verbalement à la moindre contrariété. Ou alors, il y en a qui vont quitter l'atelier et rentrer chez eux parce que quelque chose ne leur plaît pas. Ce sont des situations qui sont plus difficiles pour nous à gérer.

Interviewer : D'accord, est-ce que vous pensez d'autres complications ou défis spécifiques ?

Répondant : Dans une entreprise de travail adapté, nous devons trouver du travail simple et répétitif. Par exemple, si on doit construire une balançoire, on ne demande pas aux personnes de savoir construire une balançoire. Il va falloir qu'on décompose le travail. Certains vont couper toute la journée du bois, d'autres vont poncer, clouer, etc. On essaie donc d'adapter tous les postes de travail pour qu'il n'y ait pas d'erreur. Pour cela, on met des gabarits, par exemple. Un autre problème repose dans le manque de polyvalence des travailleurs porteurs de handicap. En effet, ces personnes savent faire une ou deux tâches, mais pas plus. Et maintenant, avec le marché du travail, puisqu'on dépend des entreprises et de leurs commandes, il y a des délais à respecter qui sont de plus en plus rapides. Cela signifie que si on fait un travail, il faudrait pouvoir aller faire un autre travail pour pouvoir être dans les délais et ça, ce n'est pas facile.

Interviewer : Merci. Quels types de politiques ou de mesures spéciales votre ETA a-t-elle mis en place pour soutenir le personnel ayant des handicaps invisibles ?

Répondant : C'est un peu du cas par cas. En ce qui concerne les problèmes physiques, les ETA ont l'obligation de mettre le matériel à la bonne hauteur, d'avoir des élévateurs, etc. pour ne pas que les personnes doivent porter des charges trop lourdes ou pour ne pas qu'elles doivent se baisser. Et puis, il y a des adaptations qui sont personnelles. L'AVIQ octroie un subside pour l'aménagement du poste

de travail. Par exemple, on a déjà commandé des chaussures de sécurité sur mesure pour un de nos travailleurs qui en avait besoin et l'AVIQ intervient dans une partie du coût de ces chaussures.

Interviewer : Et au niveau des ressources humaines, avez-vous adapté certaines politiques pour venir en aide à vos travailleurs ?

Répondant : Oui, depuis un peu plus d'un an, nous éditons une gazette mensuelle en écriture FALC, qui est donc adaptée aux personnes qui ont des difficultés pour lire et écrire. Les assistants sociaux aident les travailleurs en situation de handicap dans les différentes démarches administratives. On offre une aide au cas par cas. Par exemple, dernièrement, un ouvrier ne se sentait pas bien dans sa peau, il venait au travail en pleurant et ça faisait déjà un petit temps que ça durait. Nous avons pris le temps de l'écouter pour découvrir pourquoi ça n'allait pas et ce qui ne se passait pas bien dans son travail. Il s'est avéré qu'il n'aimait pas travailler à ce poste-là. Nous avons pris la décision de ne plus le mettre à ce poste pendant un moment, et de ne plus le mettre avec cette personne-là. De plus, nous avons contacté les parents de ce jeune travailleur pour expliquer la situation et les parents nous ont rejoint sur la nécessité de voir un psychologue pour le mal-être de ce jeune qui n'est pas dû au travail. En tant qu'assistants sociaux, nous étions arrivés à la limite de ce que nous pouvons faire.

Interviewer : Donc c'est aussi du cas par cas et c'est un soutien qui va même parfois un petit peu au-delà du travail, tout en essayant de garder un cadre ?

Répondant : Tout à fait. Par exemple, nous avons un travailleur qui, de temps en temps, quitte carrément le travail quand quelque chose ne lui convient pas. Bien souvent, ce sont pour des bêtises : il travaille avec un ouvrier qui a eu le malheur de mettre la planche à l'envers, ça l'énerve, et il s'en va chez lui. Ce que nous lui avons proposé, c'est que quand il sent que ça ne va pas, il peut aller dehors pour prendre l'air, faire un tour et puis revenir à son poste de travail ou il peut venir trouver le moniteur et dire ce qui ne va pas ou il peut venir trouver les assistants sociaux et se décharger.

Interviewer : Super, merci. Comment votre entreprise sensibilise-t-elle les autres employés à la question des handicaps invisibles et favorise-t-elle un environnement inclusif ? Dans votre contexte, comment est-ce que vous sensibilisez vos travailleurs pour qu'ils acceptent les handicaps des uns et des autres ?

Répondant : Généralement, c'est bien accepté. Par exemple, on a des personnes qui ne savent pas bien communiquer et c'est très compliqué de comprendre ce qu'elles disent. Personnellement, je ne les comprends pas, mais les ouvriers qui travaillent avec au quotidien les comprennent et viennent spontanément me traduire ce que les personnes essayent de me dire. C'est incroyable, ils ont pris l'habitude, ils trouvent des moyens de communication qui sont adaptés aux personnes qui éprouvent des difficultés de communication. Alors quand les travailleurs ne comprennent pas un handicap parce qu'il n'est pas visible, justement, et qu'on se rend compte qu'il y a des difficultés entre deux ouvriers, on va leur expliquer la situation, mais sans relever le handicap.

Interviewer : Donc ça passe par une information, mais tout en gardant un certain secret pour ne pas mettre mal à l'aise certaines personnes ?

Répondant : Voilà, exactement. Par exemple, les personnes qui ne savent pas lire ou écrire vont le camoufler, même nous, parfois, on l'apprend bien plus tard. C'est une question qu'on pose régulièrement, mais on est parfois étonné.

Interviewer : D'accord, ça va, merci. Pouvez-vous partager des exemples de réussites ou d'initiatives spécifiques qui ont favorisé l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre entreprise ?

Répondant : On a eu un jeune qui a fait l'enseignement spécialisé en forme deux, et qui a fait une formation de deux ans chez nous. Pendant la formation, on s'est vraiment demandé comment on allait faire pour qu'ils puissent travailler après. Il faut savoir que le but de cette formation, c'est de leur fournir

un travail si la formation est réussie. Ce jeune, on l'a essayé à plein de postes de travail et on n'arrivait pas à lui trouver un poste qui lui convenait. Il était volontaire, mais limité dans ses capacités. On l'a changé souvent de poste pour essayer, et puis un jour, on s'est rendu compte qu'avec une certaine machine, il se débrouillait. C'est une machine qui coupe des panneaux et si on le met avec une personne, il a juste besoin de prendre le panneau, de le mettre sur la table avec l'autre ouvrier et puis, une fois que le panneau est coupé, on le reprend et on le dépose sur une palette. Et ça, il savait le faire, donc on lui a donné en priorité ce travail. On a eu de la chance d'avoir à ce moment-là justement une deuxième machine, parce qu'il ne pouvait pas prendre le travail de quelqu'un d'autre non plus. Il y avait déjà une personne à ce poste et qui ne savait faire que ce poste. Donc les éléments se sont accordés et un deuxième poste similaire s'est justement ouvert au bon moment. Ce qui est surprenant, mais aussi très encourageant, c'est qu'au fur et à mesure du temps, ce jeune qui ne convenait qu'à ce poste a réussi à faire plusieurs tâches et est donc capable de convenir à plusieurs postes.

Interviewer : Donc il y a eu un certain déblocage ?

Répondant : Oui, il y a eu un déblocage et une évolution. On ne s'y attendait vraiment pas, donc on était vraiment contents de s'être accroché.

Interviewer : Donc voilà, ça prouve aussi que les capacités des personnes porteuses de handicap ne sont pas fixes et peuvent évoluer, même si ça se fait parfois à un rythme plus lent.

Répondant : Oui, tout à fait.

Interviewer : Et alors, dans votre exemple, je comprends qu'il y a un certain défi spécifique dans la disponibilité des postes de travail. Parfois, un poste de travail convient à une personne, mais ce poste est déjà occupé par un autre travailleur et vous ne pouvez pas retirer la personne de son poste. Est-ce que vous avez déjà rencontré ce genre de situation ?

Répondant : Oui, parfois. Par exemple, au conditionnement, ce sont les tâches les plus faciles, mais c'est là où on a le moins de travail à donner. Ceci s'explique par le fait qu'une partie de ce travail est, et doit être fait par des machines. Et on ne peut pas engager de nouvelles personnes dans le service de conditionnement parce que les personnes qui sont au conditionnement ne pourraient travailler dans un autre service. Et ça, c'est vraiment un frein.

Interviewer : À l'inverse, pouvez-vous partager des exemples d'initiatives en faveur des personnes porteuses de handicap invisible qui n'ont pas porté leurs fruits ?

Répondant : Oui, par exemple, nous avons eu une personne qui a fait un stage de six mois dans le but d'être engagée. On a dû arrêter ce stage, car la personne n'était pas apte au travail, c'est quelqu'un qui doit aller en centre de jour, il ne saura jamais travailler. On a tout essayé, ce n'est pas possible.

Interviewer : Il arrive parfois que vous n'avez pas la solution, que vous ne pouvez rien faire de plus pour certaines personnes. Est-ce qu'il y a des initiatives qui avaient été mises en place par votre entreprise et qui n'ont pas bien fonctionné une fois qu'elles ont été testées en réalité ?

Répondant : Pour pouvoir travailler même si on est limité, il faut avoir un minimum de capacité et ce dont on se rend compte à l'heure actuelle, c'est que dans l'enseignement spécialisé de forme deux, c'est-à-dire les jeunes qui sont destinés à travailler dans des ETA, il y a une diminution du niveau des élèves. Nous nous en rendons compte à travers les stages et les stagiaires que nous essayons de former. D'ailleurs, l'enseignement spécialisé reconnaît également cette baisse de niveau. Certains élèves de forme deux sont à la frontière avec la forme un et devraient plutôt aller en centre de jour pour évoluer sur la vie sociale qu'en ETA. Et ces cas de figure sont malheureux, car ils se retrouvent en échec chez nous, car ils ne sont pas aptes au travail, ce qui n'a pas pour conséquence d'améliorer leur confiance en eux. À un moment donné, on se demandait quel était le problème dans notre ETA. Pour vous donner un exemple, nous avons un garçon en stage et sa mission était de faire des colis de bois avec un autre travailleur. Au lieu de travailler, le jeune soit touchait à peine le bois, soit caressait la planche dix fois

avant de la mettre dans le colis. Il travaillait tout le temps, mais il est improductif. À notre niveau, nous ne pouvons rien faire par rapport à ça. Et parmi les cas d'échec, ce sont souvent des personnes qui ont des problèmes de comportement. On les a engagés et puis, ils ne viennent pas au travail, ils sont tout le temps absents.

Interviewer : Encore une fois, c'est un handicap social qui peut venir s'ajouter à d'autres handicaps et qui crée un gros frein.

Répondant : Oui dans ces cas de figure, on ne sait rien faire.

Interviewer : Quelles sont les leçons apprises ou les meilleures pratiques que votre entreprise a identifiées en matière d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : C'est important de les rencontrer, de communiquer avec elles, avec les bons outils de communication. Parfois, ça ne sert à rien de leur donner une feuille avec plein de lignes si ce moyen de communication n'est pas efficace pour eux. C'est important d'être à l'écoute et c'est important de bien respecter les postes de travail dans lesquels on les met en fonction de leurs difficultés. Les personnes porteuses de handicap ont déjà difficile, donc si c'est pour les mettre encore plus en difficulté, ce n'est pas facile à vivre pour elles. L'encadrement est fondamental également, avec des moniteurs, etc.

Interviewer : D'accord, et est-ce qu'il y a d'autres leçons que vous avez apprises au fur et à mesure ?

Répondant : Depuis un peu plus d'un an, « les gens du bureau » essayent de s'intéresser un peu plus à tous les travailleurs dans l'entreprise. Il y avait une certaine barrière et les personnes porteuses de handicap ne comprenaient pas toujours le travail des « gens du bureau » comme ils les appellent. Pour eux, ce sont juste des personnes qui restent derrière leurs ordinateurs. On a mis en place plusieurs initiatives comme leur donner une carte d'anniversaire et ça leur fait plaisir. On a des boîtes à suggestion, évidemment, dans ce cas, c'est plus difficile pour les personnes qui ne savent pas lire ou écrire. Dans ce cas, ils demandent à d'autres travailleurs de les aider. Les assistants sociaux relèvent les suggestions et, en fonction de si elles sont réalisables ou pas, elles sont présentées au directeur. Ce qui a été réalisé et ce qui ne l'a pas été avec les explications est expliqué (en FALC) dans la gazette mensuelle. C'est également important de les valoriser. Ça passe par des simples choses comme des petits œufs en chocolat, ce n'est pas grand-chose, mais ça fait plaisir et on a pensé à eux. Une fois, il faisait vraiment très froid, on leur a apporté du chocolat chaud et ça a permis de créer un contact avec les travailleurs et ils se sentent reconnus. Ils ont des chèques consommation qu'ils n'avaient pas avant, ils ont un colis en fin d'année. Et on essaie que ce soit régulier, qu'il y ait plusieurs initiatives pendant l'année. Une autre initiative qu'ils ont beaucoup appréciée est que nous avons essayé de nous adapter à l'augmentation du coût de la vie. Nous ne pouvons pas agir sur les salaires, car ils sont basés sur une grille barémique. Donc, les assistants sociaux ont été à la rencontre des travailleurs pour mettre en valeur les statuts qui pouvaient leur amener des avantages comme une allocation du SPF ou des réductions. Cela leur a vraiment fait plaisir de remarquer l'intérêt qu'on leur porte. Si les travailleurs se sentent reconnus, ils s'épanouiront plus au travail.

Interviewer : Si je comprends bien, au-delà de l'écoute, c'est une prise en considération, une reconnaissance qui favorise leur engagement.

Répondant : Oui, tout à fait. Il faut renforcer ça, c'est vraiment important.

Interviewer : Super, merci. Comment mesurez-vous l'efficacité des programmes d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre organisation ?

Répondant : Je ne pense pas qu'on le mesure.

Interviewer : D'accord, c'est une tendance que je remarque au fur et à mesure des interviews. Il y a souvent un manque de mesure et d'indicateurs quant aux initiatives mises en place. La plupart des

réponses portent sur le fait que les résultats se font au cas par cas et que c'est plutôt si l'initiative ne fonctionne pas qu'il va y avoir un changement et une remise en question.

Répondant : D'accord. Je pense à une information dont je vous fais part, pas spécialement en rapport avec la question que vous venez de me poser. L'AVIQ met en place des CAP, Contrat d'Adaptation Professionnelle, pour permettre aux jeunes qui sortent de l'enseignement spécialisé de faire une formation par le travail, pendant un maximum de deux ans, en vue d'une embauche par la suite. On s'est rendu compte que c'est une belle réussite. La plupart des personnes sont engagées après ce CAP. S'ils sortaient de l'enseignement spécialisé sans ce CAP, on les engagerait avec un contrat de travail de trois mois, mais on ne le prolongerait certainement pas. Mais avec les deux ans de formation, ils travaillent et en plus, ils sont rétribués et financièrement, c'est pas mal pour eux. Pour moi, c'est un excellent programme d'intégration.

Interviewer : Donc, vous avez remarqué, que c'est une mesure qui fonctionne particulièrement bien ?

Répondant : Oui, c'est une belle réussite ça.

Interviewer : Merci. Comment votre entreprise collabore-t-elle avec des organisations externes ou des spécialistes pour améliorer l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : On travaille avec des services d'accompagnement, de nouveau subventionnés par l'AVIQ, pour qu'ils accompagnent la personne dans leur vie privée, et ça peut permettre de régler certains soucis qui concernent le travail, comme arriver à l'heure.

Interviewer : En fait, la vie privée et la vie professionnelle sont-elles vraiment reliées dans votre cas d'entreprise ?

Répondant : Oui, on essaye de ne pas trop s'initier dans leur vie privée parce qu'on n'y a pas le droit, mais à un moment donné, on doit en parler. Quand la vie privée a des conséquences sur la vie professionnelle, nous devons y porter attention. Si une personne est tout le temps en retard ou si elle est fatiguée depuis un certain moment. Par exemple, beaucoup de travailleurs sont fatigués la journée parce qu'ils jouent à des jeux bien tard la nuit, donc il faut leur expliquer qu'ils doivent aller dormir plus tôt, etc. Certains veulent avoir un logement pour être autonomes, et en tant qu'assistants sociaux, nous pouvons intervenir et collaborer avec des services adéquats.

Interviewer : D'accord, merci. Quels conseils donneriez-vous à d'autres entreprises d'économie sociale cherchant à améliorer leur insertion des personnes porteuses de handicap invisible ?

Répondant : J'aimerais leur faire comprendre que toute personne qui a un handicap, visible ou invisible, a des capacités. Il est important de prendre le temps de repérer ses capacités, de trouver le bon poste de travail adapté, et on serait étonné de ce qu'ils sont capables de faire. Je pense que, en trouvant un poste adapté, ils vont prendre confiance en eux et c'est peut-être pour ça qu'après ils peuvent faire d'autres tâches qu'ils ne savaient pas faire auparavant. Je donnerais aussi le conseil d'être proche de ses travailleurs et de communiquer avec eux.

Interviewer : Est-ce que vous avez éventuellement d'autres conseils que vous donneriez ?

Répondant : Non, je pense que ce sont les plus importants.

Interviewer : On arrive à la fin de cette interview. Pouvez-vous me transmettre des documents spécifiques aux handicaps invisibles que vous utilisez dans votre entreprise comme des politiques, des lois, des guides, etc.

Répondant : Non, comme on travaille beaucoup au cas par cas, nous n'en avons pas vraiment. Et la fiche signalétique qu'on transmet au moniteur, c'est vraiment très court et je ne pense pas que ça va vous aider.

Interviewer : J'ai bien compris le concept de ces fiches, donc ça devrait aller, merci. Merci beaucoup de mon côté, je n'ai plus de questions. Je ne sais pas si vous avez des questions à me poser ?

Répondant : Non, mais pouvez-vous me rappeler votre sujet de mémoire ?

Interviewer : Alors, c'est l'insertion socioprofessionnelle des personnes porteuses de handicap invisible dans les entreprises d'économie sociale, et le but est de faire un bilan et de mettre en avant les perspectives sur ce sujet.

Répondant : D'accord, super. Bonne continuation, que ça se passe bien.

Interviewer : Merci beaucoup pour votre temps et pour votre aide.

Répondant : C'était avec plaisir.

Interviewer : Bonne journée, au revoir.

Répondant : Bonne journée, au revoir.

Entretien 6 - Entreprise de Travail Adapté 2 (poste : ergonome)

Interviewer : Je vous propose qu'on commence cette interview. Pouvez-vous me décrire en quelques mots votre entreprise ?

Répondant : Oui, notre entreprise est une entreprise de travail adapté avec une activité majoritaire dans le cosmétique, on réalise de la sous-traitance dans le cosmétique en ce qui concerne la fabrication. Concrètement, on fabrique du shampoing, du gel douche, on remplit les tubes et les différents pots, on les conditionne et on expédie les commandes chez les clients. À côté de cette sous-traitance, on a aussi notre propre marque de cosmétique depuis un an et demi, pour laquelle on réalise la totalité du processus. On a aussi une activité de menuiserie, où on fait des présentoirs, etc. On a une activité de nettoyage en interne et en externe dans des entreprises du zoning. On a une activité de blanchisserie en interne, on a une cuisine et on a un secteur de nettoyage de gobelet. Donc, on a essayé d'être assez diversifié, mais 80 pour cent de notre activité reste malgré tout le cosmétique. Ensuite, qui dit entreprise de travail adapté, dit 70 pour cent de notre personnel en situation de handicap, toute typologie de handicap, physique ou mental. Personnellement, ça fait un an et demi que je suis ici en tant qu'ergonome. Donc, je m'occupe de tout ce qui est adaptation du poste de travail. Les gens arrivent ici avec leurs capacités, mais aussi leurs faiblesses, donc il faut que chacun puisse travailler dans les meilleures conditions possibles. On essaie d'adapter au maximum les postes de travail. Un de nos objectifs est de permettre à chacun d'être inséré et de maintenir un travail décent pour que chacun se sente bien ici dans l'entreprise.

Interviewer : Parfait, merci beaucoup. En tant qu'ergonome, je pense que vous allez pouvoir m'apporter beaucoup d'informations en répondant à mes questions avec un autre point de vue. Pourquoi engagez-vous des personnes porteuses de handicap invisible dans votre entreprise ?

Répondant : Je vais commencer par faire la distinction entre handicap visible et invisible. Nous, on ne choisit pas le type de handicap, on a une obligation qui est d'engager 70 pour cent de personnes en situation handicap. Habituellement, les personnes nous arrivent via un parcours d'insertion (via MIRELUX) ou via des candidatures spontanées. On est obligé de respecter ce quota, mais handicap invisible ou pas, ce n'est pas un choix.

Interviewer : D'accord, je comprends bien. Mon mémoire cible les handicaps invisibles, donc toutes mes questions vont porter sur le handicap invisible, mais ça ne change rien au fait que je comprends que vous ne choisissiez pas le type de handicap de vos travailleurs. On va juste essayer de garder à l'esprit qu'on répond pour les cas de handicap invisible dans le cadre de cette interview.

Répondant : D'accord, si on entre directement dans le sujet, nous avons à peu près 300 personnes en situation de handicap. Si on pense au cliché du handicap, c'est-à-dire des personnes en fauteuil roulant, nous n'en avons que trois parmi nos travailleurs. Au niveau des autres handicaps visibles représentés dans notre entreprise, nous avons des personnes atteintes de trisomie 21. Mais si nous faisons le tour des ateliers, il y a peut-être cinq personnes pour lesquelles c'est possible de se rendre compte qu'elles ont un handicap. Personnellement, pour 200 à 295 personnes qui travaillent chez nous, je suis incapable de savoir si elles sont porteuses de handicap ou pas. Il faut savoir qu'en tant qu'ergonome, je n'ai pas les informations sur qui a un handicap ou qui bénéficie des aides de l'AVIQ. D'ailleurs, quand on fait un tour dans nos ateliers, on ne remarque pas que nous sommes une entreprise de travail adapté.

Interviewer : Et c'est tant mieux, cela signifie que les postes sont bien adaptés.

Répondant : Oui, tout à fait. Bien souvent, quand on pense à des ateliers et à des entreprises de travail adapté, on s'imagine voir des personnes en fauteuil roulant partout, etc. Mais la réalité des 80 pour cent de handicap qui sont des handicaps invisibles est plutôt bien représentée ici.

Interviewer : Super. Avez-vous connaissance des handicaps invisibles des personnes au moment de leur embauche ? J'ai cru comprendre que non, mais d'autres personnes dans l'entreprise en avaient-elles connaissance ?

Répondant : En effet, je n'ai pas ces informations. Cependant, nous avons des assistants sociaux qui sont là pour gérer leur insertion et leur parcours. Les assistants sociaux demandent s'il y a un handicap ou pas et ils ont connaissance du dossier de la personne. Vu la forme de notre entreprise, une personne avec un handicap aura plus de chances d'être engagée chez nous qu'une personne sans handicap. On est demandeur de personnes en situation de handicap, donc ils ont tout intérêt à le dire.

Interviewer : D'accord. Pouvez-vous décrire comment votre entreprise aborde l'insertion des personnes porteuses de handicap invisible dans son environnement professionnel ?

Répondant : Cela fait clairement partie de nos valeurs, c'est un peu particulier, car l'entreprise vit pour l'insertion des personnes porteuses de handicap dans le milieu professionnel. Tout est fait pour intégrer les personnes en handicap. Le parcours d'insertion commence par des formations, y compris des formations sur le handicap. C'est important de sensibiliser les personnes porteuses de handicap au handicap, car elles ont parfois une méconnaissance du handicap du voisin ou de leur propre handicap.

Interviewer : Vous parlez de formations sur les handicaps, sont-elles destinées à tous les travailleurs de l'entreprise ?

Répondant : Oui, tout à fait. Les personnes porteuses de handicap qui arrivent dans notre entreprise suivent un parcours d'insertion, qui comprend des formations de base en sécurité, de bonnes pratiques de fabrication, etc. En plus, je donne une formation sur le handicap, qu'absolument tout le monde passe. Il faut savoir que le handicap chez nous, c'est à tous les niveaux, que ce soit même des ouvriers ou dans le comité de direction, peu importe. Les 70 pour cent de personnes porteuses de handicap sont vraiment répartis sur la globalité des personnes qui travaillent ici. Mais on est tellement plongé dedans au quotidien, qu'on ne se rend plus compte que les personnes qui travaillent avec nous sont en situation de handicap, d'autant plus lorsque ce sont des handicaps invisibles. Le handicap invisible a donc un double effet, et on oublie très vite. Ce double effet réside dans le fait que les personnes porteuses de handicap invisible travaillent, combiné à l'invisibilité de leur handicap, ce qui a pour effet de parfois faire oublier le handicap. On a tendance à faire travailler les personnes comme si elles n'étaient pas porteuses de handicap. Même si on est une entreprise de travail adapté, on demande de la production, demande de la qualité, comme n'importe quelle entreprise. Il arrive qu'on pense beaucoup à la production et qu'on oublie momentanément les difficultés de chacun.

Interviewer : D'accord. Quels sont les défis spécifiques auxquels votre organisation est confrontée lorsqu'il s'agit d'insérer socialement et professionnellement des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Alors, c'est toujours compliqué de répondre parce qu'on est vraiment basé autour de cette insertion, donc ça remet un peu en cause toute l'entreprise de travail adapté. Pour nous, l'insertion c'est facile. Ce que je veux dire, c'est que faire entrer des personnes porteuses de handicap dans l'entreprise, c'est facile. Ce qui est plus compliqué, c'est de les maintenir au travail. Le processus d'insertion est très bien fait, les personnes qui ont un handicap et qui veulent travailler pourront travailler. Par contre, les questions en interne comme l'organisation du travail, les douleurs, les capacités au poste, c'est plus compliqué de les faire maintenir sur du long terme. Donc, l'insertion est facile, le maintien est un peu plus compliqué.

Interviewer : D'accord, est-ce que vous pensez à d'autres défis spécifiques, même ceux que vous auriez pu surmonter ?

Répondant : Un défi chez nous réside dans la problématique qu'on a beaucoup de personnes qui se comparent, et c'est vraiment un défi de tous les jours. La comparaison entre les handicaps passe par

des réflexions sur les niveaux de handicap, car on a des personnes qui sont plus ou moins handicapées que d'autres, ce qui provoque des niveaux de capacité différents. Par exemple, certains pourraient se plaindre parce que même s'ils sont plus handicapés que certaines personnes, ils travaillent plus que ces personnes. De plus, la notion de handicap invisible, la notion de niveau, ce n'est pas clair. Ce sont donc des aspects qu'on travaille tous les jours avec eux. Ils sont porteurs de handicap, mais ils n'ont pas connaissance de tout ce qu'il y a autour et des différentes pathologies ou problématiques de chacun. Un autre défi se manifeste dans l'organisation du travail, car nous avons beaucoup de travailleurs en temps partiels médicaux, en quatre-cinquième, en mi-temps, donc quand la personne n'est pas là, il faut la remplacer. Mais la personne qui peut la remplacer à ce poste est peut-être en temps partiel aussi, donc ça représente un challenge. Il faut gérer toutes les adaptations organisationnelles des personnes, et c'est un vrai problème au niveau de la production et au niveau des plannings qu'il faut gérer. Un autre défi est qu'on a énormément d'adaptations pour chaque personne. Chaque personne a des besoins spécifiques au niveau de l'assise, au niveau de tout ce qui est possible et imaginable pour répondre à leur problématique. Il faut ajouter à cela qu'il y a un besoin d'être derrière les personnes porteuses de handicap tous les jours. En tant qu'ergonome, j'essaie que tout se passe au mieux en leur donnant des conseils. Mais c'est vraiment un travail de tous les jours. De plus, pour ce que je leur dis un jour, le lendemain, c'est soit oublié, soit ce n'est pas pris en considération, donc c'est un travail répétitif et qui demande beaucoup d'énergie au quotidien. Un dernier défi se manifeste dans la combinaison de la vie professionnelle et de la vie privée pour les personnes porteuses de handicap, visibles ou invisibles. Leur quotidien n'est pas simple, elles éprouvent souvent des difficultés financières et des difficultés familiales. Malheureusement, il y a souvent des combinaisons de difficultés rencontrées au quotidien. Au travail, on va donc essayer de pallier et de faire en sorte que le professionnel et le privé se passent dans les meilleures conditions. Donc, il y a une très grande liaison entre le privé et le professionnel. Pour accompagner les travailleurs porteurs de handicap, nous avons plusieurs professionnels et chacun a ses spécialités. En tant qu'ergonome, je m'occupe principalement de la vie professionnelle, mais nous avons aussi des assistants sociaux qui gèrent la transition entre la vie privée et la vie professionnelle. On a également des personnes de confiance dans nos équipes, qui sont présentes pour écouter les problématiques des travailleurs. C'est donc un défi qui n'est pas que lié au travail. Bien souvent, les travailleurs porteurs de handicap ramènent avec eux toutes les problématiques du quotidien qui sont nombreuses, comme la stigmatisation dans la vie de tous les jours, les difficultés financières, les difficultés familiales, etc.

Interviewer : Est-ce que vous pensez encore à d'autres défis éventuellement ?

Répondant : Non, je ne pense pas.

Interviewer : Pas de souci, on va passer à la suite. Quels types de politiques ou de mesures spéciales votre entreprise a-t-elle mis en place pour soutenir les employés ayant des handicaps invisibles ?

Répondant : Chez nous, ce ne sont pas vraiment des politiques spéciales puisque c'est notre quotidien. En tant qu'ETA, on collabore avec l'EWETA et d'autres organismes spécialisés. En tout cas, chez nous, tout est basé sur l'employabilité des personnes en situation de handicap. Toutes les décisions qui sont prises sont pour les personnes en situation de handicap, invisible ou visible, et en faveur de leur bien-être dans notre entreprise.

Interviewer : Je comprends, merci. Quels sont les types de soutien et d'aménagements que votre entreprise offre aux employés avec des handicaps invisibles pour favoriser leur réussite professionnelle ?

Répondant : Je vais essayer de reprendre point par point. Nous proposons des aménagements du temps de travail et nous sommes fortement ouverts à tout ce qui est adaptations horaires comme les temps partiels, les mi-temps médicaux. Une grosse majorité des personnes ici sont en temps partiel parce que maintenir un temps plein physiquement et moralement, ce n'est pas faisable pour elles. Je ne sais pas vous dire le pourcentage de personnes en temps partiel, mais c'est une grosse majorité de

nos travailleurs. Il y a aussi des adaptations organisationnelles avec des adaptations pour l'heure d'arrivée, l'heure de départ. Par exemple, on a beaucoup de personnes qui n'ont pas le permis et qui n'ont pas la possibilité de l'avoir. Donc ces personnes prennent les transports en commun, et ils peuvent démarrer leur temps de travail une fois qu'ils arrivent, en fonction de l'horaire des transports en communs, même si c'est avec cinq ou 10 minutes de retard ou ils peuvent partir cinq minutes plus tôt si nécessaire pour être à l'heure pour les transports en commun. On fait du covoiturage aussi. Donc, il y a une prise en compte de notre côté et on s'adapte par rapport à leurs moyens de mobilité. On a des adaptations techniques. On a des adaptations humaines, c'est-à-dire que s'il y a des besoins de doublons, donc deux personnes pour effectuer un seul travail, il n'y a pas de problème et nous nous adaptons. Par exemple, dans nos effectifs, nous avons beaucoup de personnes, qui ne peuvent pas porter de charge lourde. Pour pallier cela, nous avons des aides humaines, des ravitailleurs qui portent pour eux et il y a une grande aide entre collègues. Il y a aussi toutes les adaptations matérielles, qui se comptent par centaines. On adapte vraiment tout ce qui est possible pour permettre aux personnes porteuses de handicap de travailler dans les meilleures conditions possibles. Par exemple, nous allons faire des achats de sièges pour un montant avoisinant les 20 000 euros. Récemment, on a acheté des transpalettes haute levée. Ces transpalettes, en réglant leur hauteur, permettent aux travailleurs d'éviter de se baisser pour mettre les cartons à hauteur du sol, par exemple. C'est un grand avantage, car les cartons peuvent peser jusqu'à 10 kilogrammes, donc si vous faites le calcul du nombre de cartons qu'il faut mettre par palette et du nombre de palettes qui sont remplies, ces transpalettes évitent de porter des tonnes et des tonnes de carton à bout de bras. On réduit donc les douleurs de dos grâce à la hauteur de prise et de dépose adaptable de ces outils. On a aussi acheté des cobots donc des robots collaboratifs pour permettre justement de la manutention. Le concept du cobot est que ce robot vient prendre les cartons, avec des ventouses, pour les déposer sur les palettes pour soulager les postes les plus contraignants. On vient donc régler un problème à la source. Mais attention, le robot n'est pas là pour remplacer l'humain, mais pour les aider dans leurs missions. Donc, la robotisation, c'est très bien, mais on ne supprime pas des postes de travail pour les remplacer par des machines. Les machines sont là pour aider les travailleurs au quotidien, on est dans une optique de travail collaboratif. Dans le même ordre d'idées, on a des exosquelettes aussi.

Interviewer : Pouvez-vous me dire en quoi consiste les exosquelettes ?

Répondant : Alors, nos exosquelettes, sont sous forme de textile que les travailleurs mettent sur eux pour les aider dans certaines tâches. Chez nous, ce sont des exosquelettes, des membres supérieurs, donc ce sont des sortes de sac à dos avec des tiges au niveau des bras et ça permet de soutenir les travailleurs lors des élévations de bras. On a également le même concept au niveau du dos, ce qui leur permet de se baisser plus facilement, de garder le dos droit, etc. Bref, c'est un textile qui leur permet de garder de meilleures postures. On joue aussi sur l'ergonomie au niveau des machines. Par exemple, il y a un soutien des machines aux postes de vissage des bouchons pour soulager les poignets de nos travailleurs. On essaie de supprimer au maximum tout ce qui est source de contraintes pour eux. Mais encore une fois, chez nous, on ne fait pas de distinction entre les personnes, donc on adapte les postes pour les travailleurs porteurs de handicap ou pas, tout le monde est logé à la même enseigne. Évidemment, il y a un point de vigilance pour les travailleurs porteurs de handicap. Au niveau des adaptations internes, on essaie de leur fournir un emploi décent. Comme je l'ai évoqué, les personnes porteuses de handicap ont souvent beaucoup de difficultés financières. Au niveau du salaire, je pense que nos travailleurs sont payés autour de 1700 euros par mois, ce qui est déjà pas mal et ça leur donne la possibilité de vivre avec leur salaire. À côté du salaire, on offre des avantages à nos travailleurs comme des repas chauds à six euros, des soupes gratuites, du café gratuit et les travailleurs bénéficient aussi de promotions sur tous les petits artisans du coin et sur notre gamme de cosmétiques. Nous contractons une assurance hospitalière pour ses travailleurs. En fait, chez nous, tous les bénéfices sont réinvestis dans les activités et pour le bien-être des travailleurs. Il n'y a pas d'actionnaire et donc pas de dividende à distribuer. Tous ces avantages permettent d'offrir des emplois décents aux travailleurs porteurs de handicap.

Interviewer : Passons à la question suivante. Comment votre entreprise sensibilise-t-elle les autres employés à la question des handicaps invisibles et favorise-t-elle un environnement inclusif ?

Répondant : Dans notre entreprise, la majorité des travailleurs sont porteurs de handicap. Donc, par rapport aux entreprises classiques, notre fonctionnement est un peu paradoxal et j'ai l'impression qu'on doit plutôt sensibiliser les personnes porteuses de handicap au manque de handicap de certains travailleurs. Ça fonctionne plus dans l'autre sens. Comme je vous l'ai dit précédemment, je fais des sensibilisations au handicap auprès d'absolument tous les travailleurs de notre entreprise. Je les sensibilise quand même parce qu'il y a cette méconnaissance, on a des personnes avec des capacités intellectuelles assez limitées malgré tout, donc parfois, même leur propre situation ne la connaissent pas. Ils connaissent le nom de la maladie, de la pathologie, du handicap, et encore, parfois, ce n'est pas le cas. Durant les sensibilisations, j'aborde tout ce qui est handicap global, les typologies de handicap, le handicap cognitif, etc. Pendant ces sensibilisations, je mets les travailleurs en situation des différents handicaps, à travers des petites activités. Voici un exemple concret pour un handicap physique, je demande aux travailleurs de faire un origami avec leurs deux mains, et après, je leur demande de le faire avec une main, l'autre main étant attachée à la chaise. Ce genre de mise en situation permet à tous les travailleurs de se rendre compte des difficultés de chacun et de vivre ces difficultés. Pour le handicap visuel, je leur donne des petits jeux, avec par exemple, un gros cercle noir au milieu d'une image pour se rendre compte que tout le monde ne voit pas de la même façon. Pour sensibiliser les travailleurs à l'autisme, je leur passe une petite vidéo avec une grosse lumière et beaucoup de bruit ambiant. De cette manière, ils peuvent se rendre compte de comment certaines personnes perçoivent le monde. Ces sensibilisations sont destinées à tout le monde, même au comité directeur. Même si notre entreprise est une ETA, il y a des personnes qui pensent fort à la production. Donc il faut garder en tête et rappeler qu'on a une grosse majorité de personnes avec des difficultés, avec des tâches qu'ils n'arrivent pas à faire, qu'ils n'arrivent plus à faire ou qu'ils vont différemment. Et s'ils n'arrivent pas à le faire, s'ils ne comprennent pas, ce n'est pas de la mauvaise foi ou du je-m'en-foutisme, c'est que la pathologie ou la difficulté sont avérées. C'est important de sensibiliser tout le monde, parce que, par exemple, des travailleurs arrivent en disant bonjour et d'autres ne vont pas leur répondre ou ne pas regarder dans les yeux à cause de troubles autistiques, et il faut être capable d'accepter ce genre de situation et savoir comment réagir. Parfois, les relations sont difficiles entre collègues à cause de la méconnaissance des difficultés et j'essaie d'inverser cette tendance grâce à la sensibilisation. Après, je ne dévoile pas les handicaps de chacun, je reste global. S'il y a des complications dans les équipes, alors je vais expliquer le cas de chacun pour aider à la compréhension, à l'acceptation et promouvoir la bienveillance. Et puis, chacun apprend des capacités et des limitations de chacun, et ils travaillent tous ensemble.

Interviewer : D'accord, merci. Pouvez-vous partager des exemples de réussites ou d'initiatives spécifiques qui ont favorisé l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre entreprise ?

Répondant : En ce qui concerne les réussites, il y a des personnes qui travaillent depuis plus de 15 ans ou 20 ans dans notre entreprise, et je sais qu'à l'extérieur ou dans une entreprise classique, ça ne serait pas possible. Dans des entreprises classiques, ces travailleurs ne bénéficieraient pas de l'accompagnement et de l'écoute qui leur sont nécessaires. Chez nous, on a vraiment des personnes qui vivent pour leur travail, ça fait 20 ans qu'ils font exactement la même chose, mais ça leur va très bien et c'est une fierté pour eux. La vie de tous les jours est compliquée pour eux et s'ils étaient au chômage, ce serait sans grand doute la dépression pour eux. Une de nos grandes fiertés, est de pouvoir maintenir des personnes actives dans la société, pour qui ce ne serait pas possible sans travailler dans notre entreprise. Une autre fierté se manifeste quand on arrive à réinsérer des personnes, après des maladies de longue durée, dans le milieu professionnel. Pour ces personnes, on se rend compte que la réintégration se passe bien et que ces personnes se sentent bien chez nous, grâce à toutes les adaptations que nous avons évoquées précédemment. Ils reprennent un travail et ils se sentent bien chez nous. Sinon, simplement de voir les travailleurs souriants à leur poste de travail, d'entendre qu'ils

nous remerciant pour la chance qu'on leur donne est une très grande réussite pour nous. Voir que les petites actions, mises en place au quotidien, portent leurs fruits, c'est génial. Les petites actions et les petites améliorations nous rendent extrêmement fiers. L'amélioration par rapport à leurs capacités, leur autonomie, ce sont des petits détails comme ça, des petits sourires, des petits mercis, qui font la fierté de tout le monde et qui nous donnent raison de continuer dans ce projet social qui nous anime au quotidien.

Interviewer : Super. Et est-ce qu'il y a des initiatives particulièrement innovantes que vous avez dû mettre en place et qui ont fonctionné ?

Répondant : Je n'ai pas vraiment d'initiatives spéciales à pointer, mais globalement, c'est un peu tout ce que j'ai dit précédemment. Après ici, je vous parle de ma vision d'ergonome, mais la direction pourrait avoir une autre vision, par exemple. Il y a peut-être d'autres initiatives au niveau du salaire ou des congés, etc.

Interviewer : Pas de souci, c'est très intéressant pour moi d'avoir votre point de vue en tant qu'ergonome parce que vous avez beaucoup d'expérience au niveau de l'adaptation des postes, donc c'est très intéressant. À l'inverse, pouvez-vous partager des exemples d'initiatives en faveur des personnes porteuses de handicap invisible qui n'ont pas porté leurs fruits ?

Répondant : Oui, on a, malgré tout, il y a beaucoup de personnes qui quittent l'entreprise, pour diverses raisons. Parfois, c'est parce qu'elles ne collent pas aux valeurs de l'entreprise, parfois, nous avons des personnes qui viennent, qui essaient, qui sont contents, mais ils se rendent compte qu'on leur demande de fournir un vrai travail, mais ils n'ont pas envie de travailler. Il faut se rendre compte que dans notre entreprise, ce n'est pas de l'occupationnel, on n'est pas dans ce qu'on peut appeler des ateliers protégés. On est vraiment une entreprise de travail adapté, donc il y a le côté entreprise, et ça ce n'est peut-être pas clair pour tout le monde. Bien-sûr, il y a une bienveillance, des adaptations, mais nous demandons aussi à nos travailleurs une certaine cadence et de la qualité. Quand ça ne va pas, on le dit aux travailleurs et cela arrive qu'ils ne partent pas entièrement satisfaits de leur expérience dans notre entreprise et de l'entreprise de travail adapté, parce que pour eux, on n'est pas si adapté que ça. Dans les ateliers, j'entends certaines personnes dire que la production passe beaucoup avant l'humain et avant toutes nos valeurs qu'on prône comme l'humain, le respect, etc. Mais on a vraiment ce côté travail, malgré tout, et ce n'est pas clair pour tout le monde, donc on a beaucoup de départs par rapport à ça. Évidemment, quand nous avons des départs pour ces raisons et qu'on nous dit que le travail passe avant le côté humain, c'est un réel échec pour nous.

Interviewer : Je comprends, mais c'est vrai que vous restez une entreprise, et donc il y a un réel travail qui est demandé et ce travail doit être fait correctement.

Répondant : Exactement, nos clients, qui sont des grosses marques de cosmétiques, ne viennent pas chez nous parce qu'on est une entreprise de travail adapté. Ils viennent chez nous pour les prix, pour la qualité, pour toutes ces notions d'hygiène qu'on leur garantit. Donc, s'il y a un souci, les clients vont se retourner contre nous et on va les perdre très rapidement, ce qu'on ne peut pas se permettre. Bien sûr, ça fait toujours bonne publicité de dire qu'on travaille avec une ETA, mais s'ils viennent chez nous, c'est par rapport à la qualité, par rapport aux délais de fabrication qu'on propose et donc, ce sont des aspects à prendre en compte auprès des personnes qui travaillent chez nous.

Interviewer : D'accord. Quelles sont les leçons apprises ou les meilleures pratiques que votre entreprise a identifiées en matière d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Ce qu'on a appris et qu'on apprend encore tous les jours, c'est que c'est très important de consulter les personnes porteuses de handicap pour avoir des idées d'améliorations, d'adaptations, etc. Il faut que ça vienne des premières personnes concernées par ces difficultés. Ce sont eux qui travaillent tous les jours à leur poste de travail, ce sont eux qui rencontrent les soucis, et si on ne les questionne pas, si on ne les intègre pas dans les réflexions, ça ne marchera pas. Si moi, j'arrive en tant qu'ergonome

avec mes gros sabots, en leur imposant des adaptations, sans les avoir questionnés, sans les avoir impliqués dans la situation, ça ne fonctionnera pas. Comme je vous l'ai dit, il y a des personnes qui font le même travail et les mêmes gestes depuis 20 ans et si moi demain, je modifie tout parce que je suis convaincu que ça va les aider, ça ne fonctionnera pas. Dans ce cas de figure, ils ne vont rien changer du tout, encore plus quand il y a un handicap mental. Ce qui est très important, c'est d'utiliser leur force. Ils ont plein d'idées, plein de ressources, de propositions, etc. On retire beaucoup de propositions intéressantes des boîtes à idées, dans lesquelles les travailleurs peuvent nous faire des suggestions. On essaie vraiment d'intégrer les personnes porteuses de handicap dans toutes les réflexions. On essaie de plus en plus de les intégrer aux réunions. Les travailleurs dans les ateliers font souvent la différence entre eux et entre les « gens des bureaux » comme ils les appellent. Mais c'est important de se faire rencontrer les « gens des bureaux » avec les travailleurs dans les ateliers pour qu'ils puissent leur expliquer aussi un petit peu comment ils vivent et perçoivent les choses, comment on pourrait faire différemment pour que ça se passe au mieux. Une initiative que j'aimerais vraiment bien mettre en place systématiquement dans notre entreprise, c'est l'insertion des travailleurs porteurs de handicap à toutes les décisions en interne, de la plus petite décision à la plus grosse décision. J'aimerais vraiment qu'il y ait des personnes de terrain, avec un handicap d'autant plus, qui puissent donner leur avis et leur opinion sur les décisions à prendre.

Interviewer : Super, merci. Comment mesurez-vous l'efficacité des programmes d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre organisation ?

Répondant : Je ne pense pas qu'on mesure ce genre de choses.

Interviewer : D'accord. Comment votre entreprise collabore-t-elle avec des organisations externes ou des spécialistes pour améliorer l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Pour commencer, on a la chance d'avoir beaucoup de services en interne pour tout ce qui touche à l'insertion, la collaboration, etc. Nous avons une équipe bien-être au sein de l'entreprise. Cette équipe est composée d'un ergonomiste (moi-même) qui s'occupe du côté travail, il y a deux assistants sociaux qui gèrent les aspects de la vie privée qui impactent la vie professionnelle, une personne de confiance, chez nous, elle a la double casquette puisqu'elle est responsable RH et personne de confiance, qui est là pour gérer tout ce qui est souci interne au niveau relationnel avec les collègues ou la hiérarchie, et un conseiller en prévention pour l'aspect sécurité. Donc, clairement, avoir tous ces services en interne est une de nos forces. À côté de cela, on fait aussi appel à des organismes externes pour certains aspects qu'on ne maîtrise pas. Par exemple, encore ce matin, parmi nos travailleurs, on a une personne ukrainienne malentendante et presque muette avec autisme, donc il est extrêmement compliqué de se comprendre. Pour essayer de se comprendre, on fait appel à des organismes externes de traduction. Dans le même ordre d'idées, on fait appel à des organismes externes pour signer comme Alter Ego, afin de pouvoir communiquer avec nos travailleurs malentendants. On collabore aussi avec des organismes qui nous amènent des travailleurs, comme MIRELUX ou des écoles de l'enseignement spécialisé. Pour certaines formations, on fait aussi appel à des formateurs externes. D'ailleurs, chez nous, on donne beaucoup de formations internes et on reçoit beaucoup de formations externes, nous avons même une personne dans l'entreprise qui ne s'occupe que des formations.

Interviewer : Très bien, merci. Quels conseils donneriez-vous à d'autres entreprises d'économie sociale cherchant à améliorer leur insertion des personnes porteuses de handicap invisible ?

Répondant : Les personnes porteuses de handicap sont tout autant productives que les autres, voire plus quand elles sont bien encadrées. Elles ont envie de bien faire, peut-être même de trop bien faire, c'est vraiment une force des travailleurs porteurs de handicap. Ces personnes sont investies et se sentent menées d'un combat, elles vivent au travers de notre entreprise. Et je trouve vraiment que ça ajoute un supplément d'âme à l'entreprise. On apprend beaucoup des personnes porteuses de handicap, que ce soit sur le côté professionnel, mais aussi sur le côté humain. Par exemple, les personnes qui présentent une déficience mentale sont des personnes très franches, avec des façons

de s'exprimer, et elles donnent un petit côté en plus dans l'état d'esprit d'une équipe. Souvent, ce sont les personnes en situation de handicap qui amènent la bonne humeur, les sourires au quotidien. C'est donc une force d'avoir ce type de personnel dans les effectifs. Je me répète, mais ce n'est pas parce qu'une personne a un handicap qu'elle est moins productive, il suffit qu'elle soit bien intégrée, qu'elle soit à la bonne place et qu'elle soit bien encadrée au quotidien. Évidemment, ça demande du temps, de l'énergie, c'est sûr, mais ça vaut la peine. Il ne faut pas avoir peur, je parle plus pour les entreprises classiques, qui souhaiteraient insérer des personnes en situation de handicap. Certes, le handicap peut faire peur, mais c'est plus par méconnaissance de ce genre de situation. Il faut y aller et je pense que tout le monde ne tirera que du positif de ces expériences-là. Personnellement, avant de venir travailler ici, j'étais consultant, et je me rendais dans les entreprises pour faire de la formation autour du handicap ou pour adapter l'insertion des personnes en situation de handicap dans les entreprises classiques. Donc, je l'ai vécu, je sais qu'il peut y avoir des craintes, les gens se questionnent beaucoup sur comment aborder l'insertion du handicap dans le milieu professionnel, etc. Mais la solution réside dans l'écoute et le questionnement directement auprès des personnes porteuses de handicap. Il faut prendre un peu de temps en amont, évaluer les besoins et les points de difficulté. Mais à chaque difficulté, il y a une solution.

Interviewer : Super, merci. Pouvez-vous me transmettre des documents spécifiques aux handicaps invisibles que vous utilisez dans votre entreprise comme des politiques, des lois, des guides, etc. ?

Répondant : Non, ce n'est pas que je ne peux rien vous transmettre, mais nous n'avons pas de document spécifique. J'ai les petites formations que je donne aux travailleurs, mais ce sont des présentations classiques. Mais sinon, on n'a pas de documentation spécifique au handicap invisible. C'est toujours pareil, c'est tellement ancré dans les murs de notre entreprise. Il nous faudrait plutôt de la documentation sur les personnes sans handicap (*rires*).

Interviewer : Pas de souci, merci quand même. De mon côté, je n'ai plus de questions, je ne sais pas si vous avez des questions à me poser ?

Répondant : Vous pouvez me rappeler le sujet de mon mémoire et m'en dire plus ?

Interviewer : Oui, bien sûr. J'étudie l'insertion socioprofessionnelle des personnes porteuses de handicap invisibles dans les entreprises d'économie sociale. Et le but est de faire un bilan et de voir les perspectives.

Répondant : C'est un sujet vraiment intéressant.

Interviewer : Oui, c'est un sujet qui me touche personnellement. En fait, j'ai ma petite sœur qui souffre de multiples troubles DYS-, qui font partie des handicaps invisibles. Donc, je baigne dans ce sujet depuis que je suis petite et ça me pousse à réfléchir.

Répondant : Ce que j'entends des personnes qui sont ici et qui ont un handicap invisible, c'est qu'à cause de ce handicap invisible, elles ressentent un double handicap. Je souffre d'une problématique, et à cela vient s'ajouter la deuxième problématique que ça ne se voit pas. Donc, il y a beaucoup d'incompréhension. On parle sur des places, les places de parking ou des cartes prioritaires, c'est un combat de tous les jours parce que c'est plus simple d'avoir un fauteuil roulant ou une canne blanche ou que sais-je, car c'est très visuel et que tout le monde comprend. Mais il faut savoir que les handicaps sont constitués à 80 pour cent de handicap invisible. Donc il y a vraiment une double contrainte qui entre en jeu.

Interviewer : Oui, il y a la reconnaissance du handicap qui est encore plus accrue dans le cas des handicaps invisibles.

Répondant : Bien sûr, et pareil, on voit le logo du handicap, c'est un fauteuil roulant. Ça commence à évoluer, on voit un peu plus les différentes typologies de handicap. Souvent, lors des visites ici, les gens s'attendent à voir beaucoup de personnes en fauteuil roulant, avec un bras en moins ou autre, mais ce

n'est absolument pas le cas. Si on fait un tour des ateliers, je vous mets au défi de me montrer les personnes qui sont en situation de handicap.

Interviewer : C'est une des raisons pour lesquelles je trouve que c'est intéressant d'étudier les handicaps invisibles parce qu'on n'est pas assez sensibilisé à cette invisibilité du handicap.

Répondant : Bien sûr, et j'espère que les médias, les instances politiques vont essayer de travailler là-dessus et de faire prendre conscience de ce fait. Mais je pense que c'est en bonne voie. Et cette invisibilité du handicap se manifeste aussi beaucoup dans notre entreprise. Par exemple, on a énormément de personnes avec de la fibromyalgie et on en a de plus en plus. Au niveau de la reconnaissance, c'est très compliqué, et c'est pareil pour l'endométriose. Les personnes se sentent seules au quotidien, avec leurs douleurs.

Interviewer : Et même dans les ETA, on a l'impression, comme vous dites, que ce sont toujours des gros handicaps visibles, alors que pas du tout.

Répondant : Non, pas du tout, pas du tout. Si les personnes bénéficient d'une reconnaissance de l'AVIQ, c'est qu'il y a une répercussion de leur handicap dans la vie de tous les jours ou au travail, mais ça peut très bien être de l'arthrose au niveau des phalanges, ou une personne qui n'arrive plus à fermer les trois premiers doigts de la main et ce sont des handicaps.

Interviewer : De mon côté, j'ai tout ce qu'il me faut. Je vous remercie beaucoup pour votre temps et pour votre expertise.

Répondant : Pas de souci, bon courage pour la suite.

Interviewer : Merci, je vous souhaite une bonne journée.

Répondant : Merci également. Au revoir.

Interviewer : Merci, au revoir.

Entretien 7 – Entreprise 1 (poste : directeur)

Interview : Est-ce que vous pouvez me décrire ce que fait votre entreprise en quelques mots, s'il vous plaît ?

Répondant : Nous transformons des véhicules industriels et frigorifiques. Donc, nous partons d'un véhicule basique, « nu », et en fonction de la demande du client et de ses besoins, on lui construit le véhicule frigorifique sur mesure.

Interview : D'accord, merci. Pourquoi engagez-vous des personnes porteuses de handicap invisible dans votre entreprise ?

Répondant : Au départ, c'est le fruit du hasard. Une collaboratrice de l'AVIQ s'est présentée à moi pour me proposer le projet d'embaucher une personne porteuse de handicap, et par la suite, c'est même devenue une amie. Comme beaucoup de patrons, j'avais des a priori, en pensant que ça n'allait pas fonctionner, qu'on allait avoir des gros problèmes d'adaptation, etc. Ce qui me faisait surtout peur, c'était le risque de se blesser, et les assurances ne font aucun cadeau à ce niveau-là. Donc, je pensais que dans un secteur aussi précis que le nôtre, ça allait être compliqué d'embaucher des personnes porteuses de handicap. Puis, la collaboratrice de l'AVIQ m'a convaincu d'essayer avec une personne et de voir ce que ça donne. Et si c'est impossible, on arrêtera. On s'est donc lancé dans le projet de l'embauche de personnes porteuses de handicap et, à l'heure actuelle, notre travailleur porteur de handicap le plus ancien travaille chez nous depuis 13 ans. Puis voilà, l'AVIQ m'a proposé un deuxième travailleur porteur de handicap, puis un troisième, un quatrième et un cinquième, et c'est comme ça que ça s'est passé. Au début, ça n'a pas été évident parce qu'il a fallu adapter l'atelier en fonction des difficultés rencontrées par les personnes porteuses de handicap invisible. Dans notre entreprise, nos travailleurs porteurs de handicap souffrent de problèmes de dos ou de séquelles suite à des accidents graves. Un de nos travailleurs est également sourd et muet. Par la suite, on s'est rendu compte que, par rapport à d'autres entreprises dans le même secteur, nous avons moins de problèmes d'absentéisme et de volonté de travail grâce à nos travailleurs porteurs de handicap qu'avec des travailleurs entre guillemets « non-handicapés ». Nous avons constaté que les travailleurs porteurs de handicap ont une réelle volonté de travailler, qu'ils veulent vraiment se réinsérer. Cette main d'œuvre devient rare, surtout dans la région de Charleroi où les travailleurs qui ne veulent pas spécialement travailler sont ultra protégés. Nos travailleurs porteurs de handicap sont ponctuels, souriants, et surtout, ils sont contents et fiers de venir travailler. Au niveau de l'entente avec les collègues, ça se passe très bien. En ce qui concerne le travail, certes, ils travaillent moins vite, mais le boulot est bien fait. Je ne fais pas partie des patrons qui veulent absolument gagner de l'argent pour gagner de l'argent, mais que je veux absolument voir du beau travail et, évidemment, il faut que ce soit rentable. À la fin de l'année, en pesant le pour et le contre, je me suis rendu compte que les travailleurs porteurs de handicap que j'avais engagés correspondent à ma philosophie d'entreprise. Le client est content et celui qui est content le dira à 20 personnes, tandis qu'un client insatisfait le dira à 1000 personnes, donc il est évident que je privilégie la qualité.

Interview : Ok, c'est super intéressant, merci. D'après ce que vous me dites, je présume que vous aviez connaissance des handicaps des personnes au moment de leur embauche ?

Répondant : Oui, bien sûr, c'est essentiel. Parce que si je prends l'exemple de mon ouvrier sourd et muet, sans avoir connaissance de ces handicaps, c'est impossible de communiquer avec lui. Cependant, la situation s'est un peu améliorée, car il a accepté, pour son bien-être professionnel, de se faire opérer pour diminuer ses handicaps. Avant, il ressentait une frustration énorme, il croyait que ses collègues se moquaient de lui, ce qui n'était pas du tout le cas, mais comme il n'entendait rien, il était comme enfermé dans sa bulle. De plus, quand il y avait quelque chose à dire, il ne le disait pas parce qu'il avait l'impression qu'on se moquait de lui. Dans ces cas de management, il est essentiel de clarifier au maximum la situation dès le début et de voir comment on peut intégrer le travailleur porteur de handicap avec ses handicaps. Il est important de se rendre compte que les gens sourds vivent dans leur

bulle, ils sont vraiment enfermés. Si on fait l'expérience de boucher nos oreilles complètement, on va vite se rendre compte que c'est bizarre.

Interview : Oui, je comprends bien. Pouvez-vous décrire comment votre entreprise aborde l'insertion des personnes porteuses de handicap invisible dans son environnement professionnel ?

Répondant : Par rapport à quoi ?

Interview : Qu'est-ce que vous mettez en place justement pour faciliter l'insertion des personnes qui ont des handicaps dans votre entreprise ?

Répondant : On a monté les systèmes de levage, ce qui n'était pas prévu au départ, puisqu'une personne entre guillemets « valide » pouvait le faire. On a mis au point les systèmes de levage pour que ces travailleurs ne doivent plus rien lever. Nous avons fait des passerelles spécifiques très grandes, ce qui correspond au triple de ce qui était sur le marché, sur mesure pour qu'ils puissent se retourner s'il y a un problème et ne pas tomber. Ils ont le droit de faire plus de pause s'ils en ont besoin, ça ne me dérange pas. Puis, surtout en ce qui concerne les outillages, on a essayé de leur faciliter la vie avec des outils qui sont adaptés par rapport à leurs difficultés. Mais comme je vous l'ai dit, je n'ai pas de travailleur en fauteuil roulant ou autre. Mes travailleurs en situation de handicap sont des personnes qui ont été blessées, qui souffrent de maux de dos sévères et récurrents, de problèmes de hanche, etc.

Interview : Oui, ça rentre parfaitement dans mes critères de recherche qui sont justement par rapport aux handicaps invisibles, qui ne se voient pas au premier coup d'œil. Quels sont les défis spécifiques auxquels votre organisation est confrontée lorsqu'il s'agit d'insérer socialement et professionnellement des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Nous ne rencontrons pas vraiment de défis spécifiques, mais nous avons fait une constatation la semaine passée avec le personnel de l'AVIQ, c'est qu'il est de plus en plus compliqué de trouver des candidats.

Interview : Ah d'accord. Est-ce que vous connaissez les raisons de cette complication ?

Répondant : Oui, ce n'est un secret pour personne. Toutes les personnes qui peuvent bénéficier d'aides, peu importe lesquelles, que ce soit du CPAS ou autre, ont bien compris que la différence d'argent entre les aides ou un salaire n'est pas énorme. Et ce fait ne les encourage pas à aller travailler. Ce constat résulte d'une discussion avec l'AVIQ, qui sont confrontés à ce genre de problème très souvent. Par exemple, quelqu'un qui reçoit une aide du CPAS avec un enfant à charge reçoit 1800 euros par mois, alors que chez nous, il touche à 2000 euros par mois. Alors évidemment, ils n'ont pas envie de travailler.

Interview : D'accord, je comprends la problématique. Et vous constatez qu'elle se retrouve aussi chez les travailleurs porteurs de handicap ?

Répondant : Bien sûr, et ça s'est constaté depuis trois ou quatre ans. On a de plus en plus de mal à trouver des travailleurs. On a des étudiants qui viennent deux mois en stage, puis on leur propose un contrat, et une fois qu'ils ont le contrat, l'absentéisme commence. Avec toujours les mêmes raisons avancées comme « je suis malade », « je ne suis pas bien », « j'ai ceci, j'ai cela », etc. Dernièrement, j'ai embauché un nouvel employé il y a sept mois de cela et s'il ne change pas son fusil d'épaule, je vais devoir le licencier. Nous avons acheté de l'outillage spécifique pour ses complications, mais il n'est pas là un jour sur quatre.

Interview : C'est malheureux parce que vous faites des efforts pour adapter son travail et il ne vous rend pas la pareille.

Répondant : Voilà. Et les gens de l'AVIQ ne sont pas contents non plus. Le problème, c'est qu'il n'y a pas de sanction. Ils peuvent faire ce qu'ils ont envie, il n'y aura pas de sanction. Ils seront remis dans le processus AVIQ, ils vont être payés tous les mois, sans rien faire et tout va bien. C'est pareil partout

dans le monde du travail actuel. C'est une catastrophe et ça ne va pas changer. Et je ne pense pas que ce sont les élections qui vont changer quelque chose, bien au contraire.

Interview : Oui, je comprends votre point de vue.

Répondant : Mais il y a souvent aussi de la frustration. Il arrive que mes travailleurs porteurs de handicap se rendent compte qu'ils n'arrivent pas à faire certaines tâches et ils s'énervent. Alors, ce que je leur propose, c'est de demander de l'aide à leurs collègues. Ils viennent leur donner un coup de main et puis c'est tout. Mais là où j'ai vu une réelle différence par rapport aux « travailleurs classiques », c'est avec mon travailleur sourd. Il éprouve une énorme frustration, on ne peut rien lui dire. Il s'emporte pour le moindre truc, son caractère bien trempé de Sicilien refait surface, mais ça ne justifie pas tout. Au niveau social, c'est très compliqué. D'ailleurs, il n'y a aucune petite copine qui reste avec, ce n'est pas compliqué.

Interview : Donc, en quelque sorte, vous l'accompagnez dans sa vie professionnelle, mais vous vous souciez aussi du côté social et parfois de la vie privée, pour essayer de l'accompagner au mieux ?

Répondant : Oui, dans notre entreprise, le côté social est important. On est une petite entreprise, on fête les anniversaires ensemble et tout ça, on voit les réactions, on rencontre les compagnes et compagnons des travailleurs. Il y a quelqu'un qui a dit un jour : « montre-moi ta femme, je te dirai qui tu es ». Effectivement, quand on discute avec la compagne de ce travailleur, on se rend compte que les problèmes que nous rencontrons au travail se manifestent aussi dans la vie privée, et de manière amplifiée, et c'est clairement dû à son handicap.

Interview : Quels types de politiques ou de mesures spéciales votre entreprise a-t-elle mis en place pour soutenir les employés ayant des handicaps invisibles ?

Répondant : Non, on s'adapte vraiment au cas par cas. Je laisse faire les choses, je leur fais confiance, et puis on fait des petits ajustements, on discute tous ensemble dans les ateliers sur ce qui ne va pas, comment on va s'adapter pour améliorer la situation, etc. C'est toujours dans la mesure du possible, évidemment, parce que ce sont des boulots très techniques, donc je fais quand même attention à leur sécurité. Il y a des tâches où il faut une certaine dextérité que certains ne peuvent pas avoir, mais on s'adapte. Voilà, ils ont entre guillemets « des collègues et des copains » et quand il y a un problème, ils s'entraident.

Interview : Donc, ça se fait au cas par cas et ça passe par la communication et la bienveillance, si je comprends bien ?

Répondant : Oui, c'est ça. Disons qu'on n'est pas une multinationale, nous sommes une petite entreprise, donc la mentalité n'est pas du tout la même. Les temps ne sont pas mesurés ni calculés à la minute près, et on n'est pas sur cinq minutes s'il y a besoin d'un coup de main.

Interview : Ok, merci. Quels sont les types de soutien et d'aménagements que votre entreprise offre aux employés avec des handicaps invisibles pour favoriser leur réussite professionnelle ?

Répondant : Les aménagements portent principalement sur l'aspect technique des choses. Et pour le reste, je suis à leur écoute et mon bureau est toujours ouvert. Je suis très souvent avec eux, donc si quelque chose ne va pas, je le vois directement.

Interview : Super, merci. Comment votre entreprise sensibilise-t-elle les autres employés à la question des handicaps invisibles et favorise-t-elle un environnement inclusif ?

Répondant : Il n'y a pas besoin. Je vois que ça fonctionne ou que ça ne fonctionne pas, le cas échéant, c'est chez tout le monde qui ne fonctionne pas, autant les « travailleurs classiques » que les travailleurs porteurs de handicap. Par exemple, quand un travailleur voit que l'un range son bac à outils à 16h40 alors qu'il finit à 17h00, l'autre lui fait comprendre que ça ne se fait pas. Et ce, que ce soit des personnes

« valides » ou porteuses de handicap. Dans ce cas, il y a une mise au point entre eux et si ça ne va toujours pas, je fais le point. Ça n'a strictement rien à voir avec le handicap, c'est une question de mentalité.

Interview : D'accord. Donc, c'est une sensibilisation qui se fait d'elle-même ? C'est la bienveillance des autres travailleurs qui entre en jeu ?

Répondant : Oui. C'est de la bienveillance ou des mises au point. Ce n'est pas parce qu'ils ont été blessés, qu'ils ne connaissent pas les règles et jusqu'où ils peuvent aller. D'ailleurs, nous avons déjà testé plusieurs travailleurs porteurs de handicap, mais nous avons juste gardé ceux qui convenaient à notre entreprise et aux valeurs de l'entreprise. Mais des gens qui ne sont pas capables ou qui ne veulent pas travailler, nous ne pouvons pas les garder. Le problème que l'on rencontre de plus en plus, chez les « valides » aussi, ce n'est pas qu'ils ne sont pas capables, c'est qu'ils n'ont pas envie d'apprendre et de travailler. Il n'y a pas de formation pour le boulot que l'on fait, c'est de la formation en interne.

Interview : Ça va, c'est bien noté, merci. Pouvez-vous partager des exemples de réussites ou d'initiatives spécifiques qui ont favorisé l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre entreprise ?

Répondant : Je n'ai pas d'exemple spécifique. Mais de manière générale, c'est principalement de l'aspect pratique des choses. En fait, il faut ouvrir les yeux, au quotidien, pour voir ce qui va et ce qui ne va pas, ce qu'on peut faire et comment on peut arranger les choses. Par exemple, un de mes travailleurs ne sait pas rester à genoux. En réfléchissant à son adaptation, il y a maintenant des étapes qu'on fait avant pour éviter de se mettre à genoux. Ça ne prend pas plus de temps et finalement, c'est bénéfique pour les autres travailleurs aussi. Par exemple, tous les bacs à outils sont conçus pour ne pas qu'ils doivent se mettre à genoux. Pour améliorer l'ambiance générale et l'esprit d'équipe, j'ai installé un babyfoot dans l'entreprise pour que tous les travailleurs puissent jouer tous ensemble et avoir un esprit d'équipe. Mais cette initiative, je l'ai mise en place autant pour les travailleurs « classiques » que pour les travailleurs porteurs de handicap. C'est ma façon de gérer l'entreprise et ça contribue au bien-être des travailleurs dans mon entreprise.

Interview : À l'inverse, pouvez-vous partager des exemples d'initiatives en faveur des personnes porteuses de handicap invisible qui n'ont pas porté leurs fruits ?

Répondant : Non, je ne pense pas.

Interview : Ok, merci. Quelles sont les leçons apprises ou les meilleures pratiques que votre entreprise a identifiées en matière d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : En dehors des problèmes de mentalité, mais ce n'est pas dû spécifiquement au handicap, engager des travailleurs porteurs de handicap est une belle expérience. Je ne regrette pas de m'être lancé dans ce projet et d'avoir fait confiance au personnel de l'AVIQ. Sur le long terme, par exemple avec notre travailleur qui est dans l'entreprise depuis 13 ans, on commence à avoir de sérieux problèmes dus à ses soucis de santé physique, car ils deviennent récurrents. Par exemple, l'année passée, il a eu 27 jours d'absence. Mais cette année, il est déjà à six semaines d'absence et on n'est qu'au mois d'avril. Donc, j'ai commencé à faire remonter le problème à l'AVIQ. En aucun cas, je n'en veux personnellement au travailleur handicapé, mais cette situation pose un gros problème, car en plus, ce travailleur occupe un poste bien spécifique. Il y a des tâches que seul lui sait faire et que les autres travailleurs ne connaissent pas. Donc, je communique avec l'AVIQ pour trouver une solution parce que c'est intenable. Ici, on est confronté au revers de la médaille de l'AVIQ.

Interview : Oui, l'AVIQ promeut l'intégration de travailleurs porteurs de handicap. Cela fonctionne un moment, mais parfois, dans le futur, les problèmes de santé peuvent empirer et ça rend l'accomplissement des tâches plus compliqué. C'est ça que vous voulez dire ?

Répondant : Exactement. Il y a une chose qu'il ne faut pas oublier, les travailleurs porteurs de handicap ont les mêmes contrats que les travailleurs non porteurs de handicap. Donc, si je dois me séparer d'un de mes travailleurs, même si son absence est due à son handicap, ça me coûte le même préavis qu'un travailleur « classique ». Et dans ces cas, il n'y a pas d'aide qui est mise en place. Il faut s'en rendre compte et il faut bien y réfléchir avant d'engager. Il faut calculer le mix entre la prise de risque et le risque réel que l'on obtient en voulant embaucher des personnes porteuses de handicap.

Interview : D'accord, merci. Comment mesurez-vous l'efficacité des programmes d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre organisation ?

Répondant : Non pas spécialement, mais on sait que les travailleurs porteurs de handicap sont en moyenne de 25 pour cent moins efficaces que les travailleurs « classiques ». Mais, on les embauche en connaissance de cause et on est d'accord de s'adapter.

Interview : Ça va, merci. Comment votre entreprise collabore-t-elle avec des organisations externes ou des spécialistes pour améliorer l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Nous collaborons juste avec l'AVIQ.

Interview : Enfin, quels conseils donneriez-vous à d'autres entreprises d'économie sociale cherchant à améliorer leur insertion des personnes porteuses de handicap invisible ?

Répondant : Je pense que chacun doit faire au feeling, en fonction de l'activité de son entreprise. Et en fonction de ce qu'il veut faire avec la personne à intégrer. Moi, je connais des chefs d'entreprise qui engagent des personnes handicapées pour gagner de l'argent. Ils se disent qu'ils vont les faire travailler aussi fort que les autres sur les chaînes de montage. Moi, j'appelle ça de l'exploitation humaine. Selon moi, tout dépend d'où vous mettez le curseur. Soit, vous montez une entreprise pour gagner de l'argent et exploiter les travailleurs quoi qu'il arrive, porteurs de handicap ou non. Puis, ils font faillite et ils recommencent avec des autres. Ou bien vous misez sur le long terme, comme je l'ai fait. Dans mon optique, même si parfois, on manque de reconnaissance, je suis fier de savoir que grâce à moi, il y a autant de familles qui travaillent.

Interview : C'est vrai que la question du handicap passe aussi par la vision et l'envie du directeur.

Répondant : Si un employeur veut embaucher des personnes porteuses de handicap pour gagner de l'argent, en se disant qu'il gagne 25 pour cent ou 30 pour cent sur un employé « normal », il ne faut pas le faire. Parce que tôt ou tard, le bâton va revenir.

Interview : Je comprends bien. Voilà, on arrive au bout de mes questions. Je ne sais pas si vous avez des questions à me poser de votre côté.

Répondant : Non.

Interview : D'accord, je vous remercie pour votre temps.

Répondant : Merci beaucoup, au revoir.

Entretien 8 – Entreprise de Travail Adapté 3 (poste : directeur)

Interviewer : Pouvez-vous me décrire en quelques mois ce que fait votre entreprise, s'il vous plaît ?

Répondant : Bien sûr, nous sommes une entreprise de travail adapté (ETA). Donc, sa finalité sociale réside dans l'insertion des personnes en situation de handicap. On a trois pôles d'activité :

- Un pôle « industrie ». On est spécialisé en injection plastique, donc dans la fabrication de pièces plastiques. Ce sont essentiellement des pièces techniques qui rentrent dans la fabrication et l'équipement de toute une série de biens divers et variés. Nos clients sont actifs dans toute une série de secteurs, depuis l'aéronautique, en passant par le ferroviaire, l'automobile, toutes sortes d'applications domestiques et d'appareils techniques, et ainsi de suite. Et autour de cette spécialisation, on a différents métiers techniques, il y a des opérations près ou post-injection. On accompagne nos clients depuis la conception de leurs pièces jusqu'à l'expédition de leurs produits partout dans le monde.
- Un pôle « construction ». On est spécialisé dans trois métiers : le pavage, l'isolation, l'étanchéité et la peinture.
- Un pôle « service », dans lequel nos deux activités principales sont le nettoyage et les espaces verts.

Interviewer : Super, merci. Pourquoi engagez-vous des personnes porteuses de handicap invisible dans votre entreprise ?

Répondant : Alors, est-ce que tu peux tout d'abord me définir ce que tu entends par handicap invisible ?

Interviewer : Oui, bien sûr. Alors, les handicaps invisibles, ce sont vraiment les handicaps qui ne sont pas visibles au premier coup d'œil. Donc ça peut englober tout ce qui est par exemple les troubles DYS-comme la dysgraphie, la dyscalculie, la dyslexie, etc. Ça peut aussi être des troubles autistiques, des difficultés suite à des maladies dégénératives comme la sclérose en plaques, etc. Certains troubles mentaux entrent aussi dans les handicaps invisibles. Ce sont vraiment les handicaps pour lesquels il n'y a pas d'aspect visuel.

Répondant : D'accord, ça semblait évidemment correspondre à cela, mais je préférerais poser la question pour être certain qu'on parle bien de la même chose. Donc, pour répondre à ta question, dans notre façon de remplir notre mission, la question ne se pose pas en termes de visibilité ou d'invisibilité. On a dû t'expliquer, si tu étais en contact avec une fédération d'entreprises de travail adapté, comment fonctionnent les choses pour les ETA. Nous sommes reconnus comme une ETA, au terme d'une reconnaissance délivrée par l'AVIQ. Celle-ci nous impose de respecter un cahier des charges. Ce n'est pas nous qui reconnaissons le handicap d'une personne. Il existe des organismes, dont l'AVIQ mais aussi d'autres dispositifs au niveau fédéral ou régional, qui reconnaissent une forme de handicap, mais attention, pas d'invalidité. Ensuite, pour être embauchée dans notre entreprise, il faut que la personne reçoive une autorisation de travailler en ETA. Pour ces personnes, l'AVIQ atteste que la personne a un handicap et celui-ci l'exclut du milieu ordinaire du travail. C'est à cette étape que l'évaluation du handicap se pose. Celle-ci se fait par les médecins et les psychologues dédiés à cette mission au sein de l'AVIQ. Et là-dedans, effectivement, il y a une panoplie de handicaps, dont des handicaps invisibles. Il faut savoir que nous ne connaissons pas le dossier médical de la personne, donc ce qui complique les choses, dès lors que le handicap n'est pas visible. Dans ce cas de figure, on est sur du déclaratif. Donc, pour une personne qui arrive chez nous, on va forcément s'intéresser à sa situation et lui demander de nous expliquer sa situation, mais dans tous les cas, elle est libre d'amener des éléments qui nous permettent alors de prendre en considération toute sa situation pour adapter son poste de travail. Évidemment, quand le handicap n'est pas visible, il faut s'assurer de l'authenticité des informations et de la transparence dont la personne fait part. Ce n'est pas toujours évident, mais c'est une condition indispensable malgré tout pour que nous puissions bien

faire notre travail. Donc voilà, la question ne se pose pas en termes de visibilité ou d'invisibilité, tous les handicaps sont pertinents, dès lors que les personnes ont passé les différentes étapes pour pouvoir travailler chez nous.

Interviewer : Donc, il y a vraiment des règles à respecter et que vous ne pouvez pas dépasser.

Répondant : Exactement.

Interviewer : Avec toutes ces règles, j'imagine que vous avez connaissance que ces personnes ont un handicap, mais vous ne savez pas quel handicap ?

Répondant : Effectivement, on n'a pas accès au dossier médical des travailleurs et on ne peut même pas demander à avoir accès à des informations spécifiques. On a une aide de la médecine du travail, dans le sens où évidemment, comme dans toute entreprise, quand un travailleur commence, il y a un examen médical. Quand c'est nécessaire, la médecine du travail nous fait quand même un retour. Le retour n'est jamais sur la pathologie de la personne, mais sur les contraintes qu'elle génère. Par exemple, la médecine du travail nous informe que le travail ne peut pas être en situation debout de manière prolongée ou pas en situation assise permanente, ou pas de port de charge au-delà d'une certaine valeur, le travailleur a un problème de cervicale, donc pas de geste de rotation, pas de geste d'élévation, pas de travail en hauteur, etc. Donc, c'est sous cette forme-là finalement que nous prenons connaissance de la situation de handicap. Nous n'avons pas à savoir de quoi la personne souffre précisément, sauf si, et ça arrive relativement souvent, la personne veut se livrer, notamment dans l'accompagnement social que l'on met en place. Mais toute la difficulté au départ, c'est évidemment de bien cerner le profil de la personne pour pouvoir adapter son poste de travail.

Interviewer : C'est bien clair, merci. Pouvez-vous décrire comment votre entreprise d'économie sociale aborde l'insertion des personnes porteuses de handicap invisible dans son environnement professionnel ?

Répondant : Alors à nouveau, je précise que nos processus ne sont pas liés à cette distinction de visible ou invisible. Je te ferai la même réponse si tu me demandes tout simplement comment est-ce que vous intégrez les travailleurs, parce que nous ne faisons pas non plus de différence entre un travailleur valide et un travailleur non valide. Sauf, évidemment, sur le fait qu'il y a des éléments spécifiques supplémentaires dans le cas d'un travailleur non valide qui sont mis en place. Donc, le parcours d'insertion se compose de trois étapes :

- 1) Il y a le premier volet, qui est le volet « administratif », pris en charge par le service Ressources Humaines (RH) : signature de contrat, présentation et ainsi de suite. En fait, on remet aux travailleurs un carnet d'accueil dans lequel il y a toute une série d'informations sur l'entreprise dans la globalité de ses activités, son fonctionnement, toute une série d'aspects pratiques de la vie de l'entreprise, les éléments qu'on met à disposition, les avantages qu'on offre aux travailleurs, etc. C'est vraiment le premier contact, il y en a déjà eu un, évidemment, dans le processus de recrutement, où des informations ont été données. Mais ce carnet est un rappel qui va plus loin et qui fournit aux travailleurs toutes les informations dont ils doivent prendre connaissance pour commencer à vivre sa vie dans notre entreprise.
- 2) Le deuxième volet concerne la « sécurité », pris en charge par le conseiller en prévention (CP), (le conseiller désigné ou le CP d'activité), qui accueille alors le travailleur pour le volet sécurité : remise des équipements de protection individuelle, tour des locaux avec tous les éléments liés au plan d'urgence, et puis arriver sur le poste et l'environnement de travail avec les éléments de sécurité.
- 3) Le troisième volet dans lequel le travailleur est présenté et intégré dans son équipe : désignation d'un tuteur et ainsi de suite. C'est là que commence réellement le volet « intégration au poste de travail » avec la formation, avec toutes les ressources qui balisent les étapes par fonction.

Dans notre ETA, le temps d'insertion dure, en règle générale trois à six mois. Que la personne soit en situation de handicap ou pas, c'est ce parcours qui est prévu et évidemment, le rythme est propre à chacun en fonction de son bagage technique, de son expérience et des formations complémentaires ou totales que nous apportons au travailleur.

Interviewer : D'accord, merci. Quels sont les défis spécifiques auxquels votre organisation est confrontée lorsqu'il s'agit d'insérer socialement et professionnellement des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Alors, le premier défi est en lien avec ce que je t'ai expliqué au début. Il faut s'assurer que l'on a bien une connaissance la plus complète possible du profil de handicap de la personne pour faire en sorte que le poste de travail soit le mieux adapté. Donc, ce sont vraiment des choses spécifiques en lien avec la mission de l'entreprise. Ensuite, je dirais que les défis de notre entreprise sont les mêmes que ceux que toute entreprise peut rencontrer. Veiller à ce que le travailleur ait bien toutes les informations pour commencer son travail, que la prise de contact initiale soit faite de manière adaptée et pertinente, s'assurer que le relationnel se mette bien en place, veiller à ce que l'on attend des travailleurs et ce qu'on leur a expliqué est bien compris et que cela se réalise, veiller que si des questions surgissent, elles puissent trouver réponses et ainsi de suite. Donc, c'est vraiment veiller à l'intégration d'abord relationnelle du travailleur, et puis petit à petit que le parcours de formation se mette en place et que le travailleur trouve tout de suite quelques points d'appui d'autonomie pour construire son parcours chez nous.

Interviewer : D'accord. Est-ce qu'il y a d'autres défis qui sont plutôt liés au handicap par rapport à ceux qui se manifestent aussi dans les entreprises classiques ou pas spécialement ?

Répondant : Ils ne sont pas différents de ceux que je viens de t'expliquer. Évidemment, les challenges sont chaque fois spécifiques aux travailleurs. Il faut aussi se rendre compte que, de plus en plus, le handicap, visible ou non visible, physique, mental, psychosocial, ces derniers se manifestent de plus en plus, se doublent d'autres problématiques chez le travailleur. Des problématiques de fractures sociales, des problématiques financières, des problématiques d'addiction, des jeunes qui n'ont pas les codes de la société comme les notions de ponctualité, de dire bonjour quand on arrive, etc. Ce sont parfois des choses très évidentes, mais qui ne le sont pas pour certains. Le challenge relationnel dont je te parlais se manifeste ici. On fait de plus en plus de l'éducation pour certains travailleurs, et ce n'est pas uniquement propre à notre entreprise. Dans ces cas de figure, la notion de handicap est parfois secondaire. Certains travailleurs ont un handicap, mais ils ont peut-être d'abord besoin qu'on leur apprenne simplement à se lever, à être ponctuels au travail, à s'impliquer, à vouloir s'engager, à revenir le lendemain puis le jour d'après ; avant que l'on commence à leur demander si les outils qu'on leur fournit sont adaptés à leurs situations de handicap. Parfois, avant d'être au stade de l'adaptation des postes de travail, il y a tout un travail parfois d'éducation, de socialisation et de reconnexion au monde du travail.

Interviewer : Oui, il est vrai que le handicap amène parfois certaines autres complications, et ces dernières sont parfois même plus impactantes que les handicaps, comme vous l'avez dit.

Répondant : Oui, certainement. On parlait de challenges, et je pense qu'une des clés dans les réponses, c'est l'individualisation, c'est essayer d'être le plus personnalisé possible dans l'accompagnement que l'on a avec nos travailleurs.

Interviewer : D'accord, merci. Quels types de politiques ou de mesures spéciales votre entreprise a-t-elle mises en place pour soutenir les employés ayant des handicaps invisibles ?

Répondant : On a des mesures qui sont en partie liées à notre réglementation, donc elles nous sont imposées. On a par exemple un assistant social au sein de l'entreprise, on a un coordinateur socioprofessionnel, qui a pour but d'accompagner les travailleurs sur justement les volets : gestion du handicap, insertion, adaptation du poste de travail, relation avec l'AVIQ et ainsi de suite. Et puis on a

toute une série de mesures organisationnelles, notamment, sur l'adaptation des rythmes de travail. On est très attentif à ce que l'entreprise soit aussi un lieu de socialisation. Les heures d'accès à nos locaux sont relativement larges pour permettre à nos travailleurs de venir plus tôt ou de rester plus tard s'ils le souhaitent. On a des travailleurs qui viennent une heure avant de commencer leur travail parce que c'est simplement un moment où ils peuvent parler avec d'autres et ne pas rester seuls chez eux, par exemple.

Interviewer : Très bien, merci. Est-ce que vous avez mis en place des mesures spéciales pour les handicaps invisibles ?

Répondant : Non, on ne fait pas de différenciation. Et franchement, c'est même une notion de vocabulaire qu'on n'utilise pas et que je n'ai jamais vu dans une réglementation ou pratique spécifique ou recommandée. Et chez nous, il n'y a pas non plus de distinction entre les travailleurs valides et non valides. Ce sont tous nos travailleurs et le but, c'est aussi que les travailleurs non valides oublient qu'ils sont non valides quand ils sont au travail. S'ils viennent chez nous et qu'à tout moment on leur rappelle qu'ils sont en situation de handicap, ça pourrait finir par être stigmatisant et avoir un effet contre-productif dans ce qu'on recherche. Finalement, le travailleur oublie sa difficulté et il réalise qu'il peut faire un excellent travail, qu'il est compétent, qu'il a des capacités et qu'il est un travailleur comme un autre finalement.

Interviewer : Oui, je comprends bien. C'est vrai que la notion d'invisibilité du handicap se représente moins dans une ETA, parce que ce sont d'office des personnes qui ont des handicaps par obligation, donc elles ne vont pas spécialement cacher volontairement un handicap.

Répondant : Oui, mais tu sais, même si on est dans une ETA, c'est quand même pas évident pour toutes les personnes, même dans une structure comme la nôtre, de parler de leur situation. Elles en parlent peut-être entre elles. En fonction de l'équipe, il y a des échanges qui peuvent se partager. Mais c'est encore souvent vu dans la société comme quelque chose de stigmatisant, de discriminant, et donc ce n'est pas évident pour les personnes de mettre en avant leur handicap en entreprise, même si c'est ce qu'on cherche chez nous. On ne veut pas spécialement qu'ils nous parlent de leur handicap, mais on aimerait qu'ils nous préviennent des difficultés que provoquent leurs handicaps.

Interviewer : Donc selon vous, même dans les ETA, il arrive que les personnes essaient encore de cacher leur handicap ?

Répondant : Oui, bien sûr. Mais tu sais, je te parlais du moment du recrutement, où on essaie de détecter les choses. Mais tu n'es pas sans savoir que dans le contexte de recrutement, chaque partie prenante, que ce soit l'employé ou l'employeur, essaie de se vendre au maximum. Même si le travailleur est en situation de handicap, il est quand même dans un processus de recrutement. Et donc, il va avoir tendance à maximiser ses compétences et à minimiser ce qui pourrait l'empêcher d'obtenir le *job*. Donc, il va avoir tendance à ne pas vouloir trop en dire sur ses handicaps et on peut le comprendre. Une fois que le travailleur s'est un peu enfermé dans une certaine case et qui n'a peut-être pas tout dit, il va avoir tendance à rester sur cette ligne-là. Après, il y a aussi des travailleurs très transparents et qui annoncent carte sur table quelles sont leurs difficultés. Et on a fait en sorte de les compenser par l'adaptation du poste et ainsi de suite. Mais ce n'est pas pour autant qu'ils vont vouloir parler de leurs handicaps, ils ont peut-être envie de parler d'autre chose avec leurs collègues. Il ne faut pas penser que nos structures sont des structures où on parle uniquement de handicap. Alors parfois, je devrais même faire le constat avec un peu d'honnêteté et d'humilité, de dire qu'il arrive qu'on ne parle pas assez de handicap. Comme nous sommes une entreprise à part entière, la réalité quotidienne, c'est qu'il faut satisfaire les clients, donc c'est-à-dire qu'il faut réaliser les chantiers à temps, il faut produire à temps, il faut livrer, etc. Nous devons honorer nos engagements et il arrive aussi qu'on s'enferme parfois dans des modes de fonctionnement où on se dit après coup qu'on n'a peut-être pas été assez attentif aux handicaps des personnes.

Interviewer : Donc, il faut trouver le juste milieu entre parler assez du handicap, mais ne pas parler que de ça.

Répondant : Oui. En fait, le défi, c'est de se poser les questions de comment et pourquoi on parle du handicap. Dans le cas de l'insertion socioprofessionnelle des personnes, il est clair qu'on doit en parler. Sur la question du comment, il faut toujours en parler avec l'idée de valorisation de la personne, ça ne doit pas être quelque chose de stigmatisant, de confrontant ou de négatif.

Interviewer : Justement, quels sont les types de soutien et d'aménagements que votre entreprise offre aux employés avec des handicaps invisibles pour favoriser leur réussite professionnelle ?

Répondant : Au niveau de l'encadrement, on a une gestion qui donne une part importante à cette notion d'aménagement, donc on a un encadrement, je dirais par nature, bienveillant. Nous sommes très attentifs à l'intégration de la personne et à son accompagnement. Nous veillons à ce que la personne, chaque jour, se sente bien et donc on parle beaucoup. Il y a beaucoup d'interactions avec les encadrants, avec le service du personnel, avec l'assistant social. De plus, on met évidemment nos travailleurs en relation avec toute une série de services par rapport à leurs handicaps et aux autres problématiques. On a tout un écosystème que l'on constitue et que l'on mobilise en fonction des situations des uns et des autres. En termes d'adaptation, on a toute la réflexion sur l'adaptation du poste de travail, sur l'organisation du travail, les horaires de travail, etc. Quand un nouveau projet rentre, on se pose la question de savoir qui on va mettre sur le projet, qui a les capacités de travailler sur ce projet, qui a envie d'essayer ce projet, etc. Des nouveaux projets donnent aussi aux travailleurs la capacité d'évoluer, de changer d'équipe ou d'apprendre autre chose. Quand on parle vraiment de travail adapté, c'est une forme d'adaptation permanente. Une autre chose qui est importante dans notre entreprise, c'est de faire en sorte de créer toute une série d'occasions où les travailleurs peuvent se rencontrer et passer un moment ensemble. On appelle ça nos « moments conviviaux » dans la vie de l'entreprise. On en a sous des formes variées, toutes les trois à quatre semaines au minimum, que ce soit par équipe, par activité, par pôle, ou avec toute l'entreprise, de sorte que ce soit aussi un lieu de vie et d'enrichissement relationnel.

Interviewer : Pouvez-vous me donner quelques exemples de ce que vous faites pour créer ces moments conviviaux ?

Répondant : Depuis trois ans, on a mis en place les « happy vendredi ». Donc, toutes les deux ou trois semaines, il y a un moment où les équipes se réunissent en fin de semaine, le vendredi, pour prendre un petit verre ensemble. Cette activité se fait par pôle, par activité ou par pause, en fonction des pauses de travail et donc le but, c'est de créer de manière régulière des moments où on discute, on voit les collègues qu'on n'a pas vus de la semaine, on fait connaissance avec les nouveaux, il y a des informations qui passent et des choses comme ça. On a également une journée d'entreprise chaque année, on a un barbecue d'été, on a un repas de fin d'année. Si on fait le compte à la fin de l'année, je dirais qu'il y a pratiquement un événement toutes les trois semaines. Depuis un an, on est engagé dans la certification Objectifs du Développement Durable (ODD). Donc, on met en place toute une série d'actions sur les ODD notamment sur le volet « pauvreté », « lutte contre le gaspillage », « l'éducation » et ainsi de suite. On a, par exemple, mis en place une donnerie interne dans l'entreprise, des frigos solidaires, des espaces numériques sont à disposition de nos travailleurs et on organise aussi des petites formations. Prochainement, on va organiser des ateliers pour leur apprendre à gérer un budget, à se méfier des arnaques, à comprendre le surendettement, les saisies sur salaire, etc. Ce sont des petites initiatives qui permettent d'apporter de l'aide dans d'autres problématiques de vie de nos travailleurs et de les éduquer. Et les ODD sont un levier intéressant pour mettre en place toute une série d'actions dans l'entreprise.

Interviewer : Si je comprends bien, vous considérez vraiment vos travailleurs et vous allez même parfois, au-delà de la vie professionnelle pour les aider à se développer et à se débrouiller dans leur vie en général ?

Répondant : Dans cette aide, il n'y a pas forcément un lien avec le handicap, même s'il est vrai que nos travailleurs cumulent plusieurs problématiques, mais on a envie de les aider. Mais il n'y pas que chez nous que des initiatives de la sorte sont mises en place. Il y a d'autres entreprises, qu'elles soient ETA ou pas, qui ont à cœur de se préoccuper de la cause de leurs travailleurs. Dans notre entreprise, c'est notre vision et notre conception de l'entreprise, de la vie en entreprise et du management.

Interviewer : Mais il y a aussi des entreprises qui ne le font pas du tout, donc c'est remarquable d'avoir mis cela en place. Comment votre entreprise sensibilise-t-elle les autres employés à la question des handicaps invisibles et favorise-t-elle un environnement inclusif ?

Répondant : Je dirais que le socle, c'est notre raison d'être et nos valeurs. On a redéfini l'année dernière notre raison d'être. Naturellement, et depuis toujours, la mission de l'entreprise, c'est l'intégration des personnes en situation de handicap. Mais cette mission-là ne parle pas de la même façon à tous les travailleurs. Elle crée du sens forcément pour les valides, elle en crée peut-être moins pour les personnes non valides. Dans le contexte actuel, tu le sais sûrement très bien, toutes les entreprises doivent se poser la question de savoir comment elles veulent apporter des solutions à la problématique climatique, entre autres, et à l'environnement en règle générale. Donc, on a transformé notre mission en une « raison d'être », et on l'a reformulée de la façon suivante : « rendre la société plus inclusive et le monde plus durable ». De cette façon, nous avons intégré la dimension environnementale au cœur du projet de l'entreprise et pour que ça parle à tout le monde, valide ou non valide, et aussi pour que la question du handicap soit absorbée dans la notion de l'inclusion. L'inclusion, c'est le handicap, mais c'est aussi la diversité de genre, la multiculturalité, l'égalité hommes-femmes, et bien d'autres. Donc, avec un groupe de travail, on a eu une démarche participative et le groupe a piloté la définition des valeurs que l'on déduisait de la raison d'être. Cela reprend des valeurs d'inclusion et d'innovation durable, pour faire le lien avec les deux bases de notre raison d'être. Sur base de ces valeurs, on active toute une série d'actions et on fait le lien avec ce que l'entreprise vit dans les actions. Pourquoi avoir choisi les ODD, c'est parce qu'ils nous permettent de mettre en œuvre notre raison d'être, de la rendre compte, de la rendre concrète et de vivre nos valeurs. D'ailleurs, on communique beaucoup sur cette approche ODD, notamment lors de la rencontre annuelle avec les travailleurs pour leur faire un bilan de l'année écoulée, la présentation des objectifs de l'année en cours et ainsi de suite. Bien évidemment, lors de cette réunion, je parle aussi de la raison d'être et de nos valeurs pour faire du lien avec nos objectifs et notre plan d'action. On a aussi un système interne de communication, c'est une sorte de Facebook d'entreprise, via lequel on partage toute une série d'informations, de messages en lien notamment avec la sensibilisation à l'inclusion, la valorisation des travailleurs, etc.

Interviewer : Merci. Pouvez-vous partager des exemples de réussites ou d'initiatives spécifiques qui ont favorisé l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre entreprise ?

Répondant : J'ai envie de dire que tout ce qu'on fait est là pour ça, et parfois ça réussit, parfois pas. Concrètement, pour remplir notre mission, dans le développement stratégique de l'entreprise, on cherche à développer nos activités, en lien évidemment avec la dimension environnementale. Donc maintenant, il faut que les nouvelles activités s'inscrivent dans une démarche d'économie circulaire, d'écoconception et ça doit avoir un impact positif. Dans ce contexte, il y a deux ans, on a créé une nouvelle activité au sein du pôle construction. Cette activité est la peinture et elle a permis d'intégrer quatre personnes en situation de handicap, qu'on n'aurait pas pu intégrer dans les activités existantes. À l'heure actuelle, on a pratiquement atteint le seuil de rentabilité de l'activité, donc on pense qu'on va pouvoir arriver à la pérenniser et à maintenir les emplois. Donc ça, c'est un exemple de réussite chez nous. Alors, il est peut-être un peu tôt pour parler de succès, mais enfin, je dirais que nous sommes dans une bonne trajectoire. On a aussi ce qu'on appelle nos petits succès. Ceux-ci résident dans nos partenariats avec l'enseignement spécialisé. On essaie d'offrir un maximum de possibilités pour intégrer des élèves dans notre entreprise. Ces deux ou trois dernières années, nous avons accueilli beaucoup d'élèves en stage et pour certains, nous les avons engagés par la suite. Mais ce genre de

partenariat a aussi son lot d'échecs. Mais, à chaque fois que le travailleur maintient sa volonté de continuer à faire ce métier, on a pu l'intégrer dans nos équipes, et ça se sont des beaux succès.

Interviewer : Super, merci. Est-ce qu'il y a d'autres initiatives en faveur des personnes porteuses de handicap invisible qui n'ont pas porté leurs fruits ?

Répondant : Oui. Chaque situation individuelle où il y a un candidat et que nous avons la possibilité de l'intégrer et que ça ne fonctionne pas, c'est une forme d'échec. Au niveau des initiatives, nous avons organisé un *Job Day* avec le FOREM qui sélectionne certains profils en recherche d'emploi, qui sont intéressants et qui peuvent convenir à l'entreprise. Cette correspondance se fait en fonction des besoins de l'entreprise. Les candidats participent à la journée qui est organisée au sein de l'entreprise, avec une présentation de l'entreprise, des activités, etc. Concrètement, nous avons eu une dizaine de personnes à cet événement. Apparemment, ce nombre était correct, mais au final, on avait une seule personne en situation de handicap sur les 12 ou 13 qui se sont présentées et on n'a pas pu faire de propositions à cette personne parce que les postes qui étaient ouverts à ce moment-là ne correspondaient pas à ce qu'elle recherchait ou elle n'avait pas le profil recherché. Donc, cette expérience s'apparente à un échec pour nous. Mais le FOREM ne gère pas cette question du handicap, il n'a pas les informations nécessaires. Dans notre entreprise, nous rencontrons des difficultés à recruter. On a des activités pour lesquelles on a cessé de remettre des offres parce qu'on sait que nous n'avons pas l'effectif nécessaire pour les honorer. Et c'est frustrant parce que notre but, ce n'est pas de gagner de l'argent, mais c'est de créer de l'emploi. Bien sûr, l'entreprise doit être rentable, mais il n'y a pas d'actionnaires, donc les bénéfices restent dans l'entreprise. La finalité, c'est vraiment la création d'emplois, et depuis plusieurs années, que ce soit dans la « construction » ou pour le pôle « service », on manque de travailleurs comparé à la demande de travail. Une équipe en plus en pavage tournerait, une équipe en plus en étanchéité tournerait aussi et c'est pareil pour les espaces verts. C'est frustrant, donc c'est une situation négative, presque un échec.

Interviewer : Oui, je comprends. Quelles sont les leçons apprises ou les meilleures pratiques que votre entreprise a identifiées en matière d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Je dirais que ce qui doit nourrir les meilleures pratiques, c'est d'avoir une connaissance la plus précise possible du profil de handicap des travailleurs dès le départ. C'est important aussi de mettre tout en œuvre par l'intégration de la personne sur le poste de travail. Dans la manière dont on intègre les travailleurs, il faut se donner du temps. Avoir plusieurs activités permet aussi de tester les travailleurs à plusieurs postes et de leur trouver, avec de plus grandes chances, un poste qui leur convient. C'est un réel avantage d'avoir une multitude d'activités, donc ça fait partie des bonnes pratiques. Mais parfois, il arrive qu'on n'y arrive pas ou qu'il faille deux ou trois ou quatre essais, et seulement après le quatrième test qu'on trouve le poste pour le travailleur. Mais il y a aussi des travailleurs qu'on n'a pas réussi à intégrer et avec lesquels ça n'a pas fonctionné.

Interviewer : D'accord, merci. Comment mesurez-vous l'efficacité des programmes d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre organisation ?

Répondant : Nous la mesurons à travers le turnover. Et puis, à chaque constat de non-intégration, on s'interroge, il y a une évaluation qui est faite. Dans nos pratiques RH, on a un examen de sortie, quelle que soit la personne et quels que soient les motifs de sortie. C'est une grande source d'enseignement pour nous.

Interviewer : J'imagine que c'est une manière pour vous de tirer des leçons de ce qui s'est bien passé ou non ?

Répondant : Oui. Il faut être à l'écoute, et chaque échec doit être analysé, ça c'est certain. Quand on engage un travailleur et puis qu'on ne parvient pas à le maintenir dans son emploi, c'est un échec, donc il faut analyser. Alors de l'analyse, il ressort certainement des éléments qui sont du côté de la responsabilité de l'entreprise. Ce n'est jamais de 100 pour cent la faute du travailleur, ou très rarement.

Même si le travailleur a sa part de responsabilité, l'entreprise aussi, et il faut se remettre en question. Il faut s'améliorer et éviter de commettre des erreurs si on en a commis.

Interviewer : D'accord, merci. Vous m'avez dit précédemment que votre entreprise collaborait avec des organisations externes. Comment se passe cette collaboration pour améliorer l'insertion des personnes porteuses de handicap ?

Répondant : Il y a toute une série d'acteurs d'accompagnement dans l'écosystème des ETA et dans la gestion du handicap, quel qu'il soit. L'idée et l'objectif, c'est d'avoir des relations les plus stables et les plus efficaces.

Interviewer : Est-ce que vous pouvez me donner quelques exemples d'organisations avec lesquelles vous collaborez ?

Répondant : On travaille avec des missions régionales pour l'emploi, avec des associations, avec des écoles de l'enseignement spécialisé et avec l'AVIQ. D'ailleurs, on est membre des comités subrégionaux de l'AVIQ, et là on a l'occasion de rencontrer énormément d'acteurs en lien avec le handicap, soit dans le monde de l'enseignement, soit dans le monde de l'information, ou encore dans le monde de l'entreprise, mais également dans le monde de l'hébergement, le secteur des soins de santé, etc.

Interviewer : Enfin, quels conseils donneriez-vous à d'autres entreprises d'économie sociale cherchant à améliorer leur insertion des personnes porteuses de handicap invisible ?

Répondant : Ce n'est pas toujours évident de donner des conseils. Mon premier conseil, c'est d'abord de vouloir le faire, c'est d'avoir cette ouverture à l'inclusion. Il faut qu'il y ait cette volonté et cette conviction d'intégrer des personnes porteuses de handicap, et c'est de là que ça doit partir. Si c'est ressenti comme une obligation, à un moment donné ça va coïncider, donc il faut que l'insertion des personnes porteuses de handicap soit au cœur des projets de l'entreprise. Et puis, il faut savoir se donner les moyens. C'est peut-être commencer par une personne et de voir comment ça se passe, se faire accompagner aussi, par les services de l'AVIQ. D'autres organismes sont là aussi pour apporter une expertise, aider l'entreprise à mettre en place l'accompagnement. Il faut avoir une fonction à confier et trouver la personne pour l'occuper, mais il faut aussi réfléchir à comment adapter la fonction, comment gérer la personne, comment gérer les relations entre cette personne et les travailleurs, etc.

Interviewer : Super, merci. Pouvez-vous me transmettre des documents spécifiques aux handicaps invisibles que vous utilisez dans votre entreprise comme des politiques, des lois, des guides, etc. ?

Répondant : Oui. Il y a le CWASS, qui est notre réglementation. Il est disponible sur le site de l'AVIQ ou sur le site des fédérations des ETA, sinon je peux te le transmettre. Je peux peut-être te transmettre aussi les quelques documents, par exemple, qu'on utilise dans nos procédures comme l'évaluation du handicap, ce qu'on appelle la grille d'évaluation du handicap. Il faut savoir que c'est une grille qui est très contestée, qui est en cours de révision pour diverses raisons. Voilà, ça pourrait te donner une idée des outils que nous utilisons.

Interviewer : C'est très gentil, merci. Je pense que ça me sera utile. Pour ma part, je n'ai plus de question. Merci beaucoup pour votre temps et votre expertise.

Répondant : Pas de souci. Bonne continuation.

Entretien 9 – Agence pour une Vie de Qualité (AVIQ) (poste : agent d'intégration professionnelle)

Interviewer : Bonjour, merci beaucoup de m'accorder un peu de votre temps pour répondre à mes questions.

Répondant : Bonjour, pas de souci. En tout cas, je vais essayer de faire de mon mieux.

Interviewer : Votre point de vue sera sûrement très intéressant pour mes recherches. Lors de mon interview avec votre collègue, chargée de la Promotion de l'Emploi des Personnes Handicapées auprès des Entreprises à l'AVIQ, elle a mis en évidence l'importance de votre rôle auprès des entreprises dans l'insertion des personnes porteuses de handicap.

Répondant : D'accord, je vais essayer d'être la porte-parole de l'équipe des agents d'intégration de l'AVIQ.

Interviewer : Merci beaucoup. Est-ce que vous pouvez me décrire en quelques mots en quoi consiste votre mission ?

Répondant : Oui, le but des agents d'intégration professionnelle est de pouvoir aider au maintien de l'emploi en entreprise. Au sein de l'AVIQ, on essaie de classer le public en plusieurs catégories et les agents d'intégration interviennent quand le nom d'une entreprise apparaît déjà dans le projet de la personne. Donc, généralement, la personne a déjà un emploi. Donc notre travail consiste à réfléchir avec l'employeur et à négocier différents ajustements pour que le rythme de travail s'accorde avec la personne porteuse de handicap. On s'occupe aussi du soutien vers l'emploi en proposant des formations et en accompagnant les entreprises dans la création d'un projet, pour promouvoir la sensibilisation et l'information autour du handicap, car celui-ci peut aussi cacher beaucoup de choses. Il arrive que les employeurs s'imaginent que la difficulté va être d'ordre organisationnel par exemple, puis on se rend compte que c'est complètement autre chose. Le but, c'est d'expliquer aux employeurs les vraies difficultés de la personne. Dans le cadre des handicaps invisibles, il est parfois très difficile de croire ou de comprendre les handicaps en jeu. Enfin, on s'occupe aussi de l'information générale dans les écoles, pour les demandeurs d'emploi, au niveau du FOREM et de tous les partenaires pour essayer de leur expliquer les soutiens mis en place par l'AVIQ et les projets. Donc, on fait beaucoup d'actions dans le but d'aider les personnes à s'insérer professionnellement.

Interviewer : Super, merci. Comment est-ce que vous encouragez les entreprises à insérer socialement et professionnellement les personnes porteuses de handicap ?

Répondant : Personnellement, j'interviens auprès des travailleurs qui sont déjà en contact avec des entreprises. Généralement, c'est un peu le côté financier qui va primer. Mais, dans ma pratique de tous les jours, je me rends compte que la majorité des entreprises favorise plutôt l'aspect de l'intégration plutôt humaine que l'aspect plutôt financier. Souvent, les entreprises sont preneuses des conseils pour pouvoir adapter l'environnement professionnel aux handicaps des travailleurs. Le fait d'être externe à l'entreprise et d'analyser la situation, permet de trouver des solutions, qui sont assez évidentes, mais auxquelles l'entreprise n'avait pas pensé. Donc généralement, les entreprises sont très demandeuses de cette réflexion autour des adaptations. Quand une entreprise intègre une personne porteuse de handicap uniquement pour l'aspect financier, on se rend vite compte que ce sont des projets qui ne tiennent pas plus de six mois. À notre niveau, on peut aussi proposer des *job coachings*, qui est un service externe de l'agence, et qui permet de rassurer beaucoup d'employeurs. Dans ce cas, on peut accompagner l'entreprise une ou deux semaines sur le terrain.

Interviewer : Comment est-ce que vous transmettez la question de la sensibilisation au handicap dans les entreprises ?

Répondant : Ça dépend un peu du projet. De temps en temps, il arrive que j'ai des contacts avec le demandeur d'emploi et qu'il me demande de prendre contact avec l'entreprise et de faire le point, et l'informer sur la gestion du handicap. Mais ce qui freine le plus les entreprises, c'est la méconnaissance du handicap. Une fois qu'on leur explique exactement ce que le candidat pourrait avoir comme difficulté et comment on peut pallier ça, généralement ça va tout seul. De plus, quand on informe les entreprises qu'elles pourront avoir une compensation financière sur le surcoût qui est lié à cette réflexion, ça aide beaucoup. Mais dans la majorité des cas, j'interviens lorsqu'il y a déjà eu cette réflexion, parce qu'il y a déjà eu un contact de travail, ou que la personne a subi un accident dans le courant de service, ou que la personne souffre d'une maladie handicapante, etc. Dans ces cas-là, la personne est déjà intégrée au sein de l'équipe et il faut revoir sa situation, mais humainement parlant, les collègues se connaissent déjà et il y a toute une réflexion qui a été faite en amont, donc je ne viens qu'en soutien à la fin. Sinon, des réelles séances de sensibilisation, où l'on doit vraiment informer un grand nombre de collaborateurs, se font auprès des communes, par exemple. Pendant ces séances, nous pouvons expliquer tout notre champ d'action, avec des cas pratiques. C'est important de donner des exemples, car le mot « handicap » est trop souvent assimilé à une chaise roulante ou à une amputation, etc. Alors que quand on donne des exemples de personnes qui ont des problèmes de dos ou des personnes qui ont des dépressions chroniques, on se rend compte que quasiment un travailleur sur quatre est porteur de handicap invisible. Les personnes sont très étonnées parce qu'elles se rendent compte qu'elles souffrent de handicap invisible, elles aussi. Ça les soulage de savoir qu'on pourrait peut-être trouver des solutions, notamment pour s'absenter pour se rendre chez le kinésithérapeute, par exemple. C'est une mesure qui est très activable. Parfois, la personne refuse de se rendre à son rendez-vous pour se soigner, car elle travaille à temps plein et qu'elle ne veut ou ne peut pas quitter son lieu de travail. Alors qu'intervenir sur le départ d'une heure plus tôt, une fois par semaine, ça représente une intervention financière minime et ça aide vraiment la personne à pouvoir avoir un meilleur rendement et c'est très bénéfique. Notre plus grande force, c'est vraiment d'informer, avec des cas concrets, parce que quand on prend la législation telle qu'elle, on s'y perd. L'AVIQ fait aussi des modules de sensibilisation à plus grande échelle. Elle propose des journées un peu plus ludiques durant lesquelles, on fait des activités de mise en situation en bandant un œil, en n'utilisant qu'une main, en mettant des lunettes de soleil, etc. Ce genre d'initiative permet de mieux se rendre compte de la vie des personnes porteuses de handicap.

Interviewer : Super, merci. Quels sont les défis spécifiques que vous rencontrez lorsqu'il s'agit de promouvoir cette insertion ou quand vous accompagnez les entreprises à insérer les personnes porteuses de handicap ?

Répondant : Le plus gros défi réside dans la méconnaissance, c'est le fait que les personnes ne connaissent pas le handicap. Je trouve que l'AVIQ n'est pas assez connue et c'est dommage. Tout le monde connaît une personne en situation de handicap, mais peu de personnes connaissent nos aides. Du coup, on pourrait être beaucoup plus présent pour aider et, malheureusement, on ne l'est pas. Même au niveau professionnel, les professionnels de la santé ou les partenaires généraux ne nous connaissent pas. Les personnes porteuses de handicap sont donc face à cette solitude et à cette méconnaissance, ce qui provoque souvent un sentiment d'abandon, ce qui est complètement injuste. Un autre défi concerne l'aspect financier. L'entreprise doit rentrer dans ses frais et il ne faut pas le cacher, les personnes porteuses de handicap provoquent une certaine lenteur d'exécution, certaines tâches doivent être bien spécifiques. Ensuite, un autre défi réside dans l'ouverture d'esprit des collègues. Prenons l'exemple d'une personne porteuse de handicap qui travaille pour les titres services, elle va peut-être nettoyer le logement en cinq heures à la place de trois heures. Est-ce que le client va accepter de payer cinq heures ? Donc c'est très compliqué. C'est l'enjeu financier, surtout que les cotisations ONSS sont très lourdes. Des fois, ce n'est même pas le salaire qui pose problème, ce sont tous les enjeux sur le côté. Il est déjà arrivé que même en proposant les aides maximales, l'entreprise soit dans l'incapacité totale de pouvoir engager la personne porteuse de handicap. Je peux ajouter le défi de l'abus. On a tendance à toujours vouloir plus et certains employeurs sont parfois les parents ou

les familles des personnes porteuses de handicap. Ils ont tendance à exagérer les situations, donc ça aussi, c'est un enjeu majeur. C'est compliqué de savoir ce qui est vrai, ce qui est faux, surtout qu'on travaille sur du déclaratif.

Interviewer : Donc vous m'expliquez qu'ils ont tendance à exagérer la situation de handicap ?

Répondant : Oui, ça arrive. En tout cas, les personnes qui sont vraiment dans cette intention d'abuser un peu du système. Heureusement, c'est plutôt rare, mais quand ça arrive, on le sent tout de suite. Cependant, ça reste un point qui fait partie de notre quotidien et sur lequel on doit se méfier. Enfin, la charge administrative qu'impose l'insertion d'une personne porteuse de handicap peut aussi faire peur. Les employeurs ne savent pas quelles sont les démarches à faire, quels sont les documents à compléter, quelles connaissances ils doivent avoir, etc.

Interviewer : D'accord. Quels sont, selon vous, les principaux avantages ou freins pour les entreprises d'économie sociale d'insérer des personnes avec des handicaps invisibles dans leur effectif ?

Répondant : Alors, je vais commencer par les avantages. Je dirais que ce sont les mêmes que dans une entreprise classique. La personne en situation de handicap peut avoir de très bonnes qualités. Alors, j'irais même plus loin, je me rends compte qu'à partir du moment où la personne bénéficie des bonnes adaptations de son poste de travail et qu'elle se sent vraiment écoutée et comprise, il y a généralement une certaine gratitude qui se développe à très grande échelle et la personne porteuse de handicap va être beaucoup plus dans le respect et dans le besoin de pouvoir faire partie de l'entreprise. Donc, elle va faire tout pour que ça se passe bien, et à partir du moment où la personne se sent vraiment intégrée au sein de l'entreprise, qu'elle soit porteuse de handicap ou non, ça va être un réel moteur. Quand les collègues sont dans la compréhension face à telle ou telle difficulté, c'est rassurant de savoir qu'on fait partie d'un système où on inclut aussi toutes ces dimensions humaines et de compréhension. Et puis, ce n'est pas parce qu'une personne a des difficultés dans un domaine qu'elle ne peut pas briller dans un autre domaine. Et c'est là l'enjeu que dans une équipe, les travailleurs peuvent se compléter les uns les autres et s'entraider. Pour les entreprises sociales, je pense que le fait de pouvoir bénéficier d'aides financières, ça peut être un petit plus, un petit coup de pouce pour la santé de l'entreprise. Par exemple, une des aides de l'AVIQ propose le remboursement de 25 pour cent du coût salarial brut tous les mois pendant un an. Je trouve aussi que la hiérarchie est beaucoup plus humaine dans les entreprises qui intègrent des personnes porteuses de handicap. Ces entreprises sont beaucoup moins dans la recherche du rendement à tout prix, mais plus dans l'accompagnement du projet global de la personne.

Interviewer : Et est-ce que vous avez remarqué certains freins à l'insertion de personnes porteuses de handicap dans les entreprises ?

Répondant : Oui, et surtout dans le cas des handicaps invisibles. Généralement, pour aller travailler, tout le monde fait un effort, tout le monde essaie de faire bonne figure, de ne pas trop se plaindre, etc. Et donc, on ne comprend pas toujours dans le monde du travail, pourquoi telle personne ne peut pas faire telle tâche parce que tout le monde a tendance à se plaindre et c'est très compliqué. En plus, les personnes porteuses de handicap invisible doivent tout le temps se justifier sur le pourquoi et le comment de leurs handicaps. Ces personnes ont peut-être déjà dû se battre pour avoir droit à une reconnaissance et à une allocation de revenus, car les médecins remettent en question tous leurs dires. Ensuite, il y a aussi le handicap lui-même. Par exemple, j'accompagne des entreprises avec des personnes qui ont des difficultés au niveau du comportement, de la déficience mentale, et parfois, elles ne comprennent pas quel est le bon ton, la bonne attitude à adopter, elles ont des difficultés au niveau de l'hygiène ou dans le respect de l'horaire, etc. Un frein réside aussi dans l'éventuel manque de compétence des personnes porteuses de handicap. Par exemple, dans mes suivis actuels, j'ai une jeune fille avec un retard mental assez lourd, avec des difficultés visuelles et des problèmes moteurs. Elle cumule quand même beaucoup de difficultés assez lourdes. Elle travaillait à temps plein dans un moulin à farine. La moitié du temps, elle avait un travail administratif où elle fait des factures et cetera, et

l'autre partie du temps, elle pèse des sachets de farine. Malheureusement, l'entreprise a mis en place une machine informatisée qui gère le système de pesée et les étiquettes. Donc, il y a une partie de son temps de travail qui n'existe plus. Elle s'occupe donc de la partie administrative à temps plein. Cependant, pour faire une facture, elle prend peut-être une journée, alors qu'un collègue la fait en cinq minutes. On ne sait rien faire parce qu'on est arrivé au maximum de ses capacités, nous sommes arrivés à la limite et c'est vraiment très décevant. L'entreprise aimerait la garder parce que c'est quelqu'un très courageux, mais au final, ça devient plus de l'occupation que du travail. Dans le monde du travail, malheureusement, toutes les entreprises ne peuvent pas se permettre financièrement de garder ce genre de profil.

Interviewer : Quels sont les principaux obstacles auxquels sont confrontés les employeurs d'entreprises d'économie sociale lorsqu'ils cherchent à recruter et à retenir des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Le premier obstacle est qu'on ne peut pas stipuler dans l'offre d'emploi qu'on cherche un travailleur porteur de handicap. Ça pourrait aider les deux côtés parce que d'un côté, on n'ose peut-être pas postuler et de l'autre côté, on a peur d'aborder le sujet ou de froisser. Encore une fois, la méconnaissance des aides est un obstacle. Et puis, c'est difficile d'accueillir une personne sans savoir ce qu'elle pourra faire ou non. Il y a la peur de proposer un contrat et de ne pas tenir ses engagements. Parce qu'il faut se souvenir que mettre fin à un contrat coûte cher. L'aspect humain vient aussi bousculer les choses et s'accompagne de questions sur les horaires, sur l'épanouissement de la personne, etc.

Interviewer : Merci pour votre réponse. Pouvez-vous partager des exemples de bonnes pratiques ou d'initiatives innovantes mises en place par des entreprises d'économie sociale pour insérer socialement et professionnellement les personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Par exemple, au sein d'une commune, il y avait une personne qui avait des gros troubles au niveau de l'audition. La hiérarchie a proposé d'offrir des cours de langue des signes. Et les collègues se sont rendu compte que même si la personne débranche son appareil auditif, les vibrations lui font mal. Pour s'adapter à la personne, ils avaient décidé de faire des gestes pour communiquer pour éviter tout bruit parasite. J'ai une autre situation avec un jeune homme qui a été gravement accidenté de la route, il est resté plusieurs mois dans le coma. Lors de son retour au sein du travail, les collègues lui avaient installé tout un système de code couleur pour pallier ses troubles pour se retrouver dans l'espace. Les collègues avaient trié toutes les pièces pour faciliter le retour au travail de la personne qui a subi un accident grave.

Interviewer : Super, merci. Comment mesurez-vous l'impact des initiatives visant à insérer socialement et professionnellement les personnes porteuses de handicap invisible dans les entreprises d'économie sociale ?

Répondant : Généralement, on réfléchit ensemble avec les entreprises. Les employeurs savent nous répondre assez facilement en ce qui concerne le calcul du rendement. Mais tout ce qui concerne l'aide des collègues, la distribution ou la planification, c'est plus compliqué. C'est difficile pour les entreprises de déterminer l'impact ou le pourcentage de temps perdu. Généralement, quand les agents d'intégration posent des questions aux employeurs sur la différence de temps de travail entre une personne porteuse de handicap et un autre travailleur, ils sont vite perdus. On essaie alors de les guider en leur donnant des moyennes parce qu'on ne peut jamais avoir le timing parfait, car comme pour tout le monde, ça dépend de l'efficacité de la personne du jour, de son humeur, etc. On essaie aussi de voir si l'entreprise rentre dans ses frais avec les différentes mesures adaptées. Si la réponse est oui, on sait que le projet professionnel tient la route, et que la personne porteuse de handicap pourra garder son travail. On essaie de voir quel est l'impact réel pour l'entreprise.

Interviewer : Donc votre travail consiste à adapter les postes de travail et à voir si le projet professionnel est soutenable, notamment financièrement, dans le futur ?

Répondant : Oui. Quand j'arrive en entreprise, je vais voir le poste de travail, j'analyse et je propose les adaptations possibles. Moi, je pourrais accepter toutes les adaptations, mais je dois m'entretenir avec la hiérarchie pour m'assurer que ces adaptations sont tenables pour l'entreprise. Ce n'est pas toujours évident et il faut être très créatif.

Interviewer : Je comprends. Comment encouragez-vous la collaboration entre les entreprises et d'autres parties prenantes, telles que les gouvernements locaux ou les organisations de défense des droits des personnes handicapées, pour améliorer l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : On fait souvent appel à la médecine du travail. On fait appel aux différentes associations spécifiques à des maladies, ils ont souvent en interne beaucoup de documentation, etc. En interne, nous avons aussi la possibilité de mettre en place une réflexion avec notre ergonome, qui peut nous apporter un grand soutien parce que des fois, on doit aller plus loin que l'adaptation. Nous travaillons aussi avec les médecins généralistes et les médecins-conseil des mutuelles. On peut également activer d'autres aides, au niveau du FOREM, par exemple. On apprend toujours de chaque dossier parce que chaque pathologie est unique, et donc même s'il y a des points communs, il y a aussi des particularités qu'on ne connaît pas. C'est ça la difficulté de notre travail, c'est qu'on doit toujours être dans la recherche, de comprendre les difficultés que la personne rencontre et après, il faut l'appliquer. Ensuite, il faut que les adaptations durent dans le futur.

Interviewer : Selon vous, Quelles sont, selon vous, les compétences et les qualités essentielles pour les dirigeants d'entreprises d'économie sociale qui souhaitent promouvoir une culture inclusive et accueillante pour les personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Il faut être dans l'écoute, dans la bienveillance et essayer de prendre l'humain dans tout son ensemble et pas juste se focaliser sur le handicap. Sans ça, rien ne marche. Si le but du dirigeant est de ne voir que l'argent, ça ne vaut pas la peine de se lancer dans l'intégration de personnes porteuses de handicap, ça ne fonctionnera pas. Il faut pouvoir réfléchir sur un projet humain commun et le voir comme une collaboration avec la personne. À partir du moment où on a ces qualités de management, qu'on soit porteur de handicap ou pas, on va être dans le bien-être. Mais heureusement, la majeure partie des managers que j'accompagne comprennent le handicap et ont eux-mêmes des personnes porteuses de handicap dans leur entourage. Ces parcours de vie touchent les managers et ils ont envie de pouvoir leur venir en aide. Généralement, une fois, que l'envie est là, ça se passe bien.

Interviewer : D'accord, merci. Quelles recommandations ou conseils donneriez-vous aux chefs et aux membres des entreprises d'économie sociale pour renforcer leur engagement envers l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Je leur conseille d'essayer de voir le projet de la personne sur la longue durée. Par exemple, pour les personnes qui souffrent de maladies mentales, c'est un public très fragilisé. Les difficultés peuvent ne pas se voir pendant des mois, voire des années, et puis, il suffit d'un tout petit problème et ça devient une catastrophe. Au début, les employeurs ne comprennent pas pourquoi il y a des aides financières et quand on bascule vers le moment où ça va un peu moins bien, tout fait sens. Donc, encore une fois, c'est toujours bien les informer sur les risques. Le fait d'avoir de la patience aussi est très important, parce qu'il faut toujours répéter la même chose. Un autre point important est d'avoir une équipe qui a aussi envie d'intégrer la personne porteuse de handicap parce que, par exemple, si vous engagez une personne, mais vous n'en parlez pas à votre personnel et que vous imposez la personne, ça risque vraiment de ne pas bien se passer. Tandis que si on prend la peine d'expliquer les impacts et à quoi il faut faire attention pour intégrer la personne, ça se passera mieux. Donc, il faut absolument être dans la communication, dans la patience et dans l'écoute.

Interviewer : Super, merci. Est-ce que vous avez des exemples d'entreprises d'économie sociale qui emploient des personnes porteuses de handicap invisible à me partager ?

Répondant : Vous pouvez contacter l'entreprise Servidis. Sinon, je vais demander à mon responsable de trouver les noms des entreprises qui pourraient entrer dans vos critères de recherche.

Interviewer : Ça pourrait m'être très utile, merci. Je n'ai plus de question à vous poser. Je ne sais pas si vous avez des questions à me poser, éventuellement.

Répondant : Non, pas spécialement. J'espère que je n'ai pas été trop vague dans mes réponses, parce que c'est vrai, parfois compliqué de pouvoir expliquer exactement ce qu'on fait.

Interviewer : C'était très intéressant, merci pour votre temps et pour votre expertise.

Répondant : Merci beaucoup, bon courage et à bientôt.

Interviewer : Merci, bonne journée, au revoir.

Entretien 10 – Société à finalité sociale 1 (poste : accompagnateur social)

Interviewer : Est-ce que vous pouvez commencer par me décrire en quelques mots ce que fait votre entreprise, s'il vous plaît ?

Répondant : Oui, notre entreprise est une entreprise d'économie sociale, et c'est une entreprise commerciale aussi, puisque nous occupons un peu plus de 50 aides ménagères et repasseuses dans le cadre des titres services. Personnellement, je suis accompagnatrice sociale et il faut savoir que mon emploi est subsidié par la Région wallonne. J'accompagne les aides ménagères dans le cadre du bien-être au travail, dans sa globalité.

Interviewer : Super, merci. Pourquoi engagez-vous des personnes porteuses de handicap invisible dans votre entreprise ?

Répondant : J'ai essayé de lire la définition du handicap social, mais je pense que c'est une notion très vaste. Notre objectif, en tant qu'entreprise d'économie, c'est d'engager des personnes qui sont dites « éloignées de l'emploi ». Dans les entreprises comme la nôtre, on utilise des termes un peu péjoratifs, qui sont TD et TGD. Cela veut dire « travailleur défavorisé » et « travailleur gravement défavorisé », même si je déteste ces termes, comme toutes les accompagnatrices sociales d'ailleurs. Donc, on engage des personnes qui sont éloignées de l'emploi. Cela veut dire que ce sont des personnes qui n'ont d'office pas leur CESS, des personnes qui n'ont parfois plus travaillé depuis un certain temps, etc.

Interviewer : D'accord. Aviez-vous connaissance des handicaps invisibles des personnes que vous avez engagées au moment de leur embauche ? Aviez-vous l'intention d'engager des personnes porteuses de handicap invisible ou avez-vous découvert leurs handicaps par après ?

Répondant : Non, pas spécialement maintenant, la personne qui vous a donné mes coordonnées est venue me rendre visite, évidemment pour une personne qui est suivie par l'AVIQ pour laquelle on a mis un protocole en place. Et effectivement, lorsqu'elle a été engagée, on savait évidemment qu'il y avait un problème sous-jacent. Mais sinon, on reçoit des personnes comme dans toutes les entreprises, on procède à un entretien d'embauche et c'est vraiment par la suite, souvent, que l'on découvre un handicap, mais entre guillemets, parce que ce n'est pas toujours reconnu comme tel. À force de côtoyer les personnes, on se rend bien compte que derrière il y a quelque chose qui est compliqué.

Interviewer : D'accord, je comprends. Pouvez-vous décrire comment votre entreprise d'économie sociale aborde l'insertion des personnes porteuses de handicap invisible dans son environnement professionnel ?

Répondant : Il n'y a pas vraiment de structure qui est mise en place. Il y a plutôt un suivi avec l'accompagnatrice sociale, donc chez nous, c'est moi et depuis quelques mois, on a une deuxième accompagnatrice sociale à mi-temps. Notre travail consiste à gérer les soucis qui peuvent se manifester en clientèle, en entreprises, etc. Plutôt que de licencier les travailleurs ou de les punir, on essaie de voir ce qu'on peut mettre en place avec la personne pour maintenir l'emploi. Notre objectif est de maintenir l'emploi, avec des bonnes conditions, pour les travailleurs en difficulté. Personnellement, je peux discuter avec le directeur, tout en faisant évidemment attention à ce que je dis, parce qu'il y a le secret professionnel à respecter. Je peux aussi prendre contact avec les clients pour essayer de trouver des solutions. Donc, notre outil réside dans le travail des accompagnateurs sociaux.

Interviewer : Donc, si je comprends bien, il n'y a pas vraiment de processus standardisé, mais vous agissez un peu au cas par cas ?

Répondant : Par rapport à la personne qui bénéficie d'aides de l'AVIQ, on savait que son travail serait peut-être plus lent, qu'elle aurait peut-être plus de mal à comprendre, etc. Mais ça a été plus facile puisqu'on savait, dès le départ, qu'il y avait un souci, donc on s'est adapté dès le départ. Nous faisons preuve de tolérance avec cette personne, elle peut prendre son temps, elle peut utiliser des outils adaptés, prendre des outils de chez elle pour pouvoir accomplir son travail. On a aussi discuté avec

l'équipe pour qu'ils soient prêts à l'intégrer. Évidemment, nous avons accepté qu'elle soit peut-être plus lente. Mais finalement, avec tout ce qu'on a mis en place, tout se passe très bien et elle est parfaitement intégrée à l'équipe, même si le handicap est persistant.

Interviewer : D'accord. Donc, vous devez aussi faire preuve de flexibilité et d'adaptation, si je comprends bien ?

Répondant : Exactement, c'est au cas par cas. Je pense que les types de handicap invisible que l'on rencontre le plus souvent, ce sont plutôt des problèmes éducationnels. Le handicap social, si je peux m'exprimer ainsi, touche des personnes qui n'ont pas certains codes, qui n'ont pas toutes les bases nécessaires pour être confrontées au milieu de l'emploi. Il faut quand même savoir que les aides ménagères sont des personnes qui, du jour au lendemain, sont catapultées dans le milieu professionnel, elles sont toutes seules chez des clients, alors que ces personnes n'ont peut-être jamais travaillé ou qui n'ont peut-être pas suivi de formation dans le domaine non plus, donc c'est vraiment difficile. Parfois, je me permets de revenir vers les clients et de leur rappeler qu'on est une entreprise d'économie sociale et que si ça ne leur convient pas, ils peuvent aussi faire appel à une agence intérim.

Interviewer : quels sont les défis spécifiques auxquels votre organisation est confrontée lorsqu'il s'agit d'insérer socialement et professionnellement des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : C'est un petit peu ce que je viens de dire. Lorsqu'une personne postule dans notre entreprise, on va lui créer un planning, on va essayer d'expliquer le plus possible en quoi consiste le métier et, le mieux possible, le travail qu'elle va avoir à effectuer, on va la mettre en contact avec les clients. Mais le jour où son contrat commence, elle est directement seule chez les clients. Et ça, c'est un réel défi de se retrouver seule chez le client, dès le début. Un autre défi réside dans le fait que nous sommes une entreprise commerciale et qu'on doit répondre aux exigences des clients qui paient pour ce service. Si les difficultés chez les personnes porteuses de handicap, on leur propose de se faire accompagner d'une aide-ménagère expérimentée afin de voir comment elle travaille, de donner des conseils, peut-être travailler avec elle, etc. On organise des formations aussi. Si on se rend compte que le problème porte plutôt sur les compétences sociales ou de communication plutôt que sur les compétences professionnelles techniques, on met des formations de communication en place. Et puis, il y a aussi le suivi des accompagnateurs sociaux, par exemple, il y a des personnes qu'on suit une ou deux fois par semaine, que ce soit par téléphone ou par entretien en direct.

Interviewer : D'accord. Est-ce qu'il y a d'autres exemples de types de soutiens et d'aménagements que vous mettez en place pour accompagner les personnes pour tous de handicap invisible, à part les formations ?

Répondant : Non, on a peu d'outils, c'est vraiment au cas par cas. Par exemple, notre agent d'accueil était porteur d'un handicap tout à fait visible puisqu'il était en chaise. Au fil du temps, on s'est rendu compte qu'il n'y avait pas que ça. Sur CV, les autres handicaps dont il souffrait n'étaient pas du tout évidents. On l'a engagé en tant qu'agent d'accueil et on s'est rendu compte qu'il avait une très grande lenteur et un manque de concentration, qui sont des handicaps totalement invisibles et qui viennent s'ajouter à son handicap physique. À l'époque, j'avais été suivre son travail sur le terrain. Je ne faisais pas mon gendarme, j'allais juste vérifier pour ce quoi il avait besoin d'aide, quelles étaient ses difficultés, etc. Mais de nouveau, le seul outil dont on dispose réellement, c'est le travail de l'accompagnateur social en tant qu'être humain. Mais globalement, je trouve qu'on manque un peu d'outils... D'ailleurs, pour pallier ce manque, on a commencé à se retrouver entre accompagnateurs sociaux dans des tables rondes pour discuter de notre travail et voir comment chacun travaille et pour partager des bonnes pratiques.

Interviewer : C'est une très belle initiative. Comment votre entreprise sensibilise-t-elle les autres employés à la question des handicaps invisibles et favorise-t-elle un environnement inclusif ?

Répondant : Pour commencer, on mélange tous les travailleurs, qu'ils soient porteurs de handicap ou non. Les travailleurs ont donc l'occasion d'apprendre à se connaître. Comme le métier d'aide-ménagère est fort isolé où chacun travaille de façon très individuelle, on essaie de mettre en contact les travailleurs les uns avec les autres. Nous avons créé une ASBL du travailleur qui s'appelle Servizen, et l'objectif est de provoquer des rencontres. Par exemple, on a créé une page Facebook sur laquelle les aide-ménagères peuvent discuter. Elles parlent énormément de leurs problèmes rencontrés au quotidien, de leurs problèmes de logements, de leurs problèmes avec leurs enfants, etc. Et on se rend compte qu'il y a une très grande tolérance entre elles. Grâce au fait qu'elles se connaissent, elles ne se portent pas de jugement. On organise aussi des réunions d'équipes, dans lesquelles on parle des soucis rencontrés. Depuis qu'une deuxième assistante sociale nous a rejoint, on est en train de se reconcentrer sur cette ASBL. On essaie vraiment de créer cette dynamique de soutien qu'elles peuvent se porter les unes aux autres. Par exemple, dernièrement, on avait une jeune aide-ménagère qui n'avait plus de téléphone et pas du tout les moyens de retrouver un téléphone. Ses collègues se sont toutes mobilisées pour trouver un téléphone. Ou encore, elle s'est retrouvée sans domicile fixe et il y a tout un soutien qui s'est mis autour d'elle, sans jugement. Donc, on a beaucoup misé sur la communication, l'entraide et le fait de se rencontrer et de se connaître.

Interviewer : Super, merci. Pouvez-vous partager des exemples de réussites ou d'initiatives spécifiques qui ont favorisé l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre entreprise ?

Répondant : Je peux vous parler de l'exemple de l'aide-ménagère qui est suivie par l'AVIQ et qui souffre de handicap invisible. Ses handicaps sont vraiment invisibles, au premier coup d'œil, ça ne se voit pas, mais quand on discute avec elle, on va s'en rendre compte.

Interviewer : Cela entre dans les handicaps invisibles, dans la définition que je suis pour mes recherches.

Répondant : Lorsqu'elle a commencé à travailler chez nous, c'était vraiment un contrat à durée déterminée. La directrice avait consciemment décidé d'engager une personne porteuse de handicap. Au début, on ne savait pas vraiment comment s'y prendre et, aujourd'hui, ça fait six ans qu'elle travaille chez nous. On ne pensait pas y arriver tellement elle était angoissée et stressée. Le travail d'accompagnement est quand même plus compliqué, car tout doit être structuré, tout doit être mis dans des cases, etc. Aujourd'hui, cette travailleuse est complètement intégrée à l'équipe. Elle est toujours stressée et angoissée, mais ça se passe bien. On ne pourra pas guérir ses handicaps, mais le travail est un excellent moyen pour elle de s'épanouir. J'en discutais encore il y a peu avec notre agent d'intégration de l'AVIQ et elle me disait que pour cette travailleuse porteuse de handicap invisible, ses centres d'intérêt dans la vie et ce qu'elle aime, c'est son travail. Cette personne habite avec sa maman et son handicap fait qu'elle n'a pas beaucoup de relations extérieures. Mais elle adore venir travailler et d'ailleurs, au départ, elle avait un temps médical, donc elle travaillait 19 heures par semaine, et elle a insisté pour pouvoir travailler 25 heures par semaine. Elle a donc voulu, de son plein gré, travailler plus. Comme je le disais, son travail est devenu une de ses raisons de vivre et je trouve que c'est magnifique parce que grâce au travail, elle a des collègues, elle a des contacts, elle a des relations et elle a un objectif de se lever le matin.

Interviewer : Si je comprends bien, c'est même bénéfique pour votre entreprise aussi parce que c'est une personne très motivée, non ?

Répondant : Oui, je ne me rappelle pas qu'elle ait déjà rendu un certificat médical depuis qu'elle travaille dans notre entreprise. Elle est régulière, elle est gentille. Grâce à son calme, elle a su apaiser l'équipe. Elle est complémentaire avec ses collègues. Elle travaille en tant que repasseuse, donc elle côtoie ses collègues tous les jours. Elle est là pour aider les collègues. S'il faut faire des modifications d'horaires, elle n'hésite pas à rendre service en remplaçant ses collègues. Par exemple, la direction est en train de changer, et cette travailleuse a très peur de perdre son travail. Alors qu'en aucun cas, on ne va se séparer d'elle puisque nous sommes très contents de son travail. Je trouve que c'est vraiment une

réussite parce que dernièrement, elle a encore participé à une formation en communication et à une formation Peps et santé qui portait sur l'alimentation et le mode de vie pour être en forme et elle a participé. On voit une réelle évolution, car dans le passé, elle restait plutôt en retrait. Donc, c'est une très belle réussite, mais grâce à elle. Au début, je la suivais beaucoup et puis, au fil du temps, je n'ai plus eu besoin de la suivre si régulièrement, car tout se passait bien.

Interviewer : Oui, cette réussite lui appartient, mais votre entreprise lui a aussi donné sa chance, ce qui compte également dans cette réussite. Et si je comprends bien, elle et vous avez même réussi à faire de son handicap une force. Elle a peut-être réussi à développer des capacités que d'autres n'ont pas spécialement, au niveau de la motivation notamment ?

Répondant : Exactement. Je peux aussi vous parler d'un autre cas qui est tout à fait récent. On a une toute jeune travailleuse, qui avant travaillait dans une autre entreprise que la nôtre et elle ne s'y sentait pas bien du tout. Nous avons fait le pari de l'engager, en sachant que ce serait compliqué parce que sa situation n'est pas facile. Je pense qu'elle n'a pas eu les mêmes chances que tout le monde, à la base. Je pense que cette personne souffre de handicap social et très peu de temps après l'avoir engagée, elle s'est retrouvée SDF. Avec notre entreprise et grâce aux accompagnatrices sociales, on a mis toutes sortes de choses en place pour l'aider et on a misé ce rapport avec les autres collègues, pour qu'elle rencontre vite ses autres collègues, qu'elle puisse faire partie des différents groupes de paroles, de discussion, etc. Et il y a un mois et demi, elle a trouvé un appartement grâce à cette entraide. Les collègues ont réussi à mettre en place un système d'entraide pour que tout le monde puisse se reconstruire.

Interviewer : Ce sont des beaux exemples de réussites et ça doit être motivant. Vous avez un réel impact positif dans la vie de vos travailleurs.

Répondant : Après, dans les entreprises sociales comme la nôtre, c'est compliqué aussi parce qu'on est une entreprise qui doit être rentable et de l'argent doit rentrer. On doit vraiment jongler entre les handicaps, l'aide qu'on apporte, mais il faut aussi satisfaire les clients, et c'est un des plus gros défis.

Interviewer : Oui, je comprends. À l'inverse, pouvez-vous partager des exemples d'initiatives en faveur des personnes porteuses de handicap invisible qui n'ont pas porté leurs fruits ?

Répondant : Oui, on a aussi des situations d'échec, où on a vraiment essayé de faire ce que l'on pouvait, mais ça n'a pas fonctionné. Et il y a aussi des situations d'échec pour des personnes qui travaillent encore chez nous. Cela arrive, car il manque certaines bases à certaines personnes et on a beau essayer d'expliquer, de réexpliquer, ça ne fonctionne pas. Le problème vient souvent de l'absentéisme. Le moindre petit souci est une cause d'absentéisme, et pour eux, ça reste logique. Je pense que certaines personnes ont vécu avec des parents qui n'ont pas travaillé ou qui ont beaucoup été sur la mutuelle, etc. Le concept « mutuelle » est un concept à part entière et qui est parfois un objectif à long terme pour certains travailleurs, et à côté de ça, il y a le chômage. Pour les personnes qui n'ont pas les bases et qui n'ont pas la notion du travail et qui préfèrent être au chômage ou sur la mutuelle, c'est un réel handicap social. Et malheureusement, souvent ça se répercute de générations en générations. Ces personnes trouvent toujours des excuses pour ne pas aller travailler. J'ai un cas bien particulier en tête et ça fait six ans que le travailleur enchaîne les périodes d'absence, et je suis en train de me résigner et de me dire qu'il n'y a peut-être pas de solution. Et ce type de handicap social est aussi très handicapant pour notre entreprise.

Interviewer : Je vous rejoins là-dessus, je pense que l'entourage a un rôle important dans la vie des travailleurs et parfois, ce n'est pas pour les tirer vers le haut.

Répondant : Effectivement.

Interviewer : Quelles sont les leçons apprises ou les meilleures pratiques que votre entreprise a identifiées en matière d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Ce qui peut vraiment aider à l'intégration de personnes porteuses de handicap invisible, c'est la communication, de ne pas isoler les gens et d'effectuer un accompagnement régulier. Je pense encore à une autre jeune fille qu'on va devoir accompagner tout au long de sa carrière et qu'il ne faut pas lâcher. Il est aussi important de ne pas juger.

Interviewer : D'accord, merci. Comment mesurez-vous l'efficacité des programmes d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre organisation ?

Répondant : On la mesure à travers l'amélioration de la qualité du travail et la diminution de l'absentéisme. Et je pense que si on n'est pas bien dans son travail, je peux aussi comprendre qu'on soit plus facilement absent. Dans notre entreprise, à partir du moment où on arrive à mettre tout en place pour que la personne se sente bien, qu'on communique beaucoup avec les clients, pour qu'ils soient tolérants par rapport à une lenteur, par rapport au fait qu'il faut tout le temps répéter, etc., les clients arrivent à comprendre.

Interviewer : D'accord. Comment votre entreprise collabore-t-elle avec des organisations externes ou des spécialistes pour améliorer l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : On n'a pas beaucoup de partenariats.

Interviewer : Vous travaillez par exemple en partenariat avec l'AVIQ, si j'ai bien compris. Vous avez un agent d'intégration qui vient vous porter main forte, non ?

Répondant : Oui, tout à fait. Et disons que, par rapport à l'AVIQ, on a peu de contacts. Ceux-ci sont plutôt ponctuels pour mettre les dossiers à jour, mais sinon, on s'occupe du reste nous-mêmes.

Interviewer : D'accord. Et au niveau des personnes que vous recrutez, est-ce que ces personnes viennent grâce à d'autres organismes ou est-ce que c'est vous qui les trouvez ?

Répondant : En ce qui concerne notre aide-ménagère qui est suivie par l'AVIQ, c'est l'agence qui nous l'a recommandée. Sinon, on travaille aussi avec des organismes de formation d'aide-ménagère sur le site de Verviers et ils nous orientent des personnes. Et on travaille aussi avec le CPAS pour le recrutement, mais ce n'est pas vraiment en rapport avec le handicap invisible. Quand nous faisons appel à des formateurs dans le cadre des formations obligatoires dans notre entreprise, je prends contact avec les formateurs avant afin d'expliquer les difficultés que nos travailleurs rencontrent. Par exemple, un autre handicap invisible que l'on rencontre souvent chez nous, c'est le problème de la langue. Nous avons des travailleurs qui ne savent ni lire ni écrire, nous avons même des personnes qui n'ont jamais tenu stylo. Donc, évidemment, si on organise une formation en communication, j'informe la formatrice pour que le contenu soit adapté.

Interviewer : Quels conseils donneriez-vous à d'autres entreprises d'économie sociale cherchant à améliorer leur insertion des personnes porteuses de handicap invisible ?

Répondant : De nouveau, je leur conseillerais de mettre les personnes en contact les unes avec les autres et de créer un réseau. C'est quand on ne connaît pas les gens qu'on les juge, c'est quand on ne sait pas. Pour moi, la communication, c'est la base de tout.

Interviewer : De mon côté, je n'ai plus de question. Je ne sais pas si vous avez des questions à me poser ou pas ?

Répondant : Oui, je voulais savoir s'il y aurait la possibilité de lire votre mémoire lorsque vous l'aurez terminé.

Interviewer : Oui, sans problème, je vous ferai parvenir mon mémoire quand je l'aurai fini.

Répondant : J'avais une autre question. Vous étudiez à HEC, c'est ça ?

Interviewer : Effectivement.

Répondant : D'où vous est venue l'idée d'étudier ce sujet ?

Interviewer : Mon master se concentre sur la gestion des entreprises sociales et durables, donc j'ai un intérêt particulier pour l'économie sociale et la cause du handicap me touche parce que j'ai une petite sœur qui a des handicaps invisibles. Elle souffre de multiples troubles dysfonctionnels et d'un trouble de l'attention avec hyperactivité. Donc, j'ai voulu me renseigner sur cette question pour savoir ce qui est mis en place dans les entreprises.

Répondant : D'accord, vous avez déjà eu des contacts avec Initiatives ?

Interviewer : Oui, ils m'ont donné le contact d'une entreprise d'insertion.

Répondant : D'accord, c'est notre fédération. Ils n'ont pas toujours beaucoup de temps, mais ils sont très chouettes. Et au niveau législation, généralement, ils sont bien renseignés par rapport aux entreprises d'économie sociale.

Interviewer : D'accord, merci. Si vous n'avez plus de questions, je pense que nous en avons fini avec cette interview. Je vous remercie pour toutes vos réponses.

Répondant : Merci aussi. En tout cas, j'espère que j'ai pu répondre à vos questions.

Interviewer : Oui, vous avez amené des éléments de réponse que je n'avais pas encore, donc c'est très intéressant pour mes recherches.

Répondant : Tant mieux. Je vous souhaite une très bonne journée.

Interviewer : Merci pour votre temps et pour votre expertise.

Répondant : Avec grand plaisir, au revoir.

Interviewer : Au revoir.

Entretien 11 – Entreprise 2 (poste : directeur des relations sociales)

Interviewer : Est-ce que vous pouvez m'expliquer en quelques mots en quoi consiste votre fonction, s'il vous plaît ?

Répondant : Oui, je suis directrice des relations sociales depuis quatre ans. J'ai une petite équipe de deux juristes et d'un spécialiste en relation sociale, et on gère tout ce qui est relations sociales dans l'entreprise, fonctionnement syndical, organisation des organes de concertation, les élections sociales de cette année, etc. On donne des formations à nos collègues des opérations ou des ressources humaines pour les aider à bien utiliser les outils et à bien se concerter, avec leurs partenaires sociaux en magasin. Puis, je suis aussi en relation avec les permanents nationaux qui ne font pas partie de l'entreprise, mais qui sont dans notre secteur d'activité, quand il y a des négociations sectorielles, quand il y a des négociations dans l'entreprise, quand il y a des conventions collectives, assigner des choses, etc. Un petit peu par la force des choses, je m'occupe également de la diversité et de l'inclusion au sein de l'entreprise, mais ce n'est pas un poste à part entière, malheureusement, vu l'importance que l'on donne de plus en plus à l'inclusion et à la diversité dans notre entreprise. Et pourquoi est-ce que ça n'a rien à voir avec mon rôle ? En fait, avec mon rôle principal, il y a quelques années de ça déjà, on a entamé un partenariat avec un organisme régional chargé de la politique de l'emploi sur la ville de Bruxelles. Et on a créé un petit groupe de travail diversité et c'était un groupe mixte, c'est-à-dire direction et syndicats puisqu'à la clé, il y a un label diversité, mais qui doit être validé par les organisations syndicales aussi. C'est comme ça que le rôle de la direction des relations sociales a été accolé. Sauf qu'ici, finalement, ce petit groupe existe toujours, mais est très réduit par rapport à toutes les initiatives qu'on met en place puisque ce groupe-là concerne la ville de Bruxelles, la région de Bruxelles. On essaie de mettre en place des actions qui sont nationales.

Interviewer : D'accord, merci. Pourquoi engagez-vous des personnes porteuses de handicap invisible dans votre entreprise ?

Répondant : Pour commencer, parfois on a engagé des personnes sans savoir qu'elles ont un handicap puisqu'il est invisible. Si la personne elle-même ne le signale pas, soit via un organisme par lequel elle peut obtenir des aménagements, soit de son plein gré, on ne peut pas obliger cette personne à le signaler. Sinon, de manière générale, on a engagé des travailleurs porteurs de handicap pour toutes les mêmes raisons qu'on a engagé des personnes valides. Le fait qu'une personne ait un handicap invisible ou même visible ne devrait pas empêcher son engagement. On regarde surtout les compétences des travailleurs. Maintenant, il y a peut-être des handicaps visibles ou invisibles qui empêchent certaines personnes de faire certaines tâches. D'ailleurs, on a lancé et développé une formation qui s'appelle « recruter sans discriminer » pour que tous les recruteurs et les managers qui potentiellement recrutent des personnes porteuses de handicap puissent la suivre. On aimerait la rendre obligatoire pour tous les managers. Cette formation concerne justement la non-discrimination, le handicap et le genre de questions qu'on peut poser et qu'on ne doit pas poser dans les entretiens, etc.

Interviewer : D'accord, merci. Vous avez déjà anticipé ma prochaine question. Avez-vous connaissance des handicaps invisibles des personnes que vous avez engagées au moment de leur embauche ? Avez-vous l'intention d'engager des personnes porteuses de handicap invisible ou avez-vous découvert leurs handicaps par après ?

Répondant : Parfois, on le sait, si la personne elle-même le signale. Ou parfois, on le sait dès le début, comme quand on a des stagiaires qui suivent des formations dans des écoles de l'enseignement spécialisé, qui sont porteurs de handicap léger ou moins léger. Souvent, on engage ces personnes soit comme étudiant, soit sous contrat de travail à durée déterminée ou à durée indéterminée. Sinon, on n'a pas connaissance du handicap des personnes qu'on engage, sauf si elles souhaitent le signaler. On aimerait faire des formulaires de recrutement avec toute une série d'informations pour les personnes qui viennent d'être engagées, via une fiche personnelle, avec ses données, son compte bancaire, etc. Pour le moment, on est en train de voir si on ne pourrait pas ajouter simplement une case facultative

pour suggérer un aménagement ou autre si le travailleur en a besoin. Ce serait une possibilité pour nous d'avoir l'information, pas parce qu'on a juste envie d'avoir l'information, mais pour pouvoir mettre des aménagements en place qui seraient utiles. Depuis le début de l'année, on a lancé une initiative qui propose des jours de congé supplémentaires à notre personnel qui est en situation de handicap. Mais pour pouvoir leur accorder ces congés, nous avons besoin d'avoir connaissance de leur situation de handicap. En collaboration avec la médecine du travail, si une personne pense effectivement remplir les conditions, elle doit remplir un formulaire qui est vérifié par le médecin du travail. On n'a aucune vue là-dessus, et c'est lui qui donne son accord. Comparé à d'autres pays comme la France, on n'a pas accès à toutes les informations sur le handicap et quelque part, je comprends le côté vie privée, mais d'autre part, je trouve ça un peu dommage parce que je crois qu'avec plus d'informations on pourrait mieux accompagner les travailleurs et que ça entretient le côté tabou autour du sujet. Parler de son handicap reste difficile et je crois que beaucoup de gens pensent probablement que signaler leur handicap ne serait pas spécialement bénéfique pour leur emploi et ça, c'est dommage. On a beaucoup d'efforts à faire en Belgique sur ce sujet.

Interviewer : Je suis d'accord avec vous. Pouvez-vous décrire comment votre entreprise d'économie sociale aborde l'insertion des personnes porteuses de handicap invisible dans son environnement professionnel ?

Répondant : On n'a pas de procédure tout à fait définie, puisque nous sommes encore aux balbutiements de ce projet. Concernant les personnes dont on n'a pas vraiment connaissance de leur handicap, elles font partie de l'équipe et, malheureusement, sans cette connaissance, nous ne pouvons pas faire grand-chose. Par contre, pour les stagiaires qui viennent de l'enseignement spécialisé, en général, on a un psychologue ou un ergothérapeute ou un assistant social qui viennent pour donner quelques petites explications et conseils pour que tout le personnel puisse les intégrer comme tout autre collaborateur. Après, s'il y a des aménagements à faire en particulier, ils se font au cas par cas. Par contre, puisqu'on se concentre sur le handicap, aussi dans notre stratégie 2023-2026, on prévoit de mettre en place plusieurs actions. On prévoit d'organiser des tables rondes avec des clients ou des collaborateurs en situation de handicap. On aimerait aussi développer des petits podcasts et des petits films pour justement expliquer comment aborder le handicap de façon générale et de façon plus particulière. Par exemple, l'année dernière, on a fait une après-midi de mise en situation dans les magasins avec le comité exécutif. Ils ont dû faire leurs courses ou travailler en chaise roulante, avec des lunettes spéciales qui les mettent en situation de déficience visuelle, etc. Ceci avait pour but de les sensibiliser au handicap. L'idée est de mettre en place plusieurs initiatives de ce type pour expliquer et sensibiliser nos collaborateurs. Forcément, il y en a qui sont plus sensibles que d'autres.

Interviewer : D'accord. Et votre stratégie au niveau de la diversité et de l'inclusion, est-elle autant au niveau de vos collaborateurs, de vos travailleurs et de vos clients ?

Répondant : Oui, mais comme je vous l'ai dit, on n'en est qu'au début de cette stratégie. Pour nos collaborateurs, on propose des jours de congé supplémentaires, on travaille avec des écoles de l'enseignement spécialisé pour avoir des stagiaires qui potentiellement, à terme, resteront dans l'entreprise. Mais ce n'est pas toujours évident, car dans ce genre de travail, tout doit aller très vite. Malgré cela, on essaie d'intégrer plus de travailleurs en situation de handicap et pour les clients, on essaie de rendre le magasin plus accessible. Par exemple, on vient de commander des caddies spécialisés pour les PMR. On voudrait que tous nos magasins intégrés, c'est-à-dire avec le personnel de notre entreprise et pas des indépendants, soient équipés de ces caddies. Aujourd'hui, je suis dans le magasin d'Auderghem et on est en train d'installer des QR codes dans le magasin pour permettre aux personnes déficientes visuelles, de faire leurs courses en toute autonomie. Cette semaine, nous allons tester cette initiative avec des personnes qui sont déficientes visuelles, et nous verrons si ça fonctionne ou si nous avons encore des adaptations à faire. Nous accueillons aussi une association pour réfléchir à d'autres adaptations qu'on pourrait mettre en place pour rendre le magasin plus accessible aux personnes porteuses de handicap. Une fois que tout sera au point, on va certainement communiquer

sur cette nouveauté, c'est une phase de test dans un magasin, mais l'objectif est d'étendre la portée de ce projet. De plus, depuis un an, on a lancé les heures silencieuses dans le magasin. Donc, pendant deux heures tous les après-midis, il n'y a plus de musique, plus d'appel au microphone, etc. L'objectif est de permettre aux personnes, notamment celles qui souffrent de troubles autistiques, de pouvoir faire leurs courses dans le calme. D'ailleurs, nos employés apprécient aussi cette initiative, puisqu'elle permet d'avoir un peu de calme dans le magasin, ce qui leur fait du bien comparé à tout le bruit habituel dans les magasins. Donc, même si elles demandent beaucoup d'investissement, on va essayer de multiplier ce genre d'initiatives. Pour l'instant, on cherche plutôt des « *quick wins* », donc des adaptations qu'on peut installer assez rapidement et facilement, sans devoir réaménager tout un magasin. Par exemple, pour les QR codes dont je vous ai parlé, il faut les installer partout, qu'ils soient connectés à nos prix et que ça soit mis à jour, donc c'est un gros projet.

Interviewer : D'accord, merci. Quels sont les défis spécifiques auxquels votre organisation est confrontée lorsqu'il s'agit d'insérer socialement et professionnellement des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Le premier défi, c'est de ne pas avoir d'informations sur les handicaps de nos travailleurs. Le deuxième défi, quand on a l'information, c'est qu'en fonction de la région en Belgique, les aides ne fonctionnent pas de la même manière. Il y a plein d'aides mises en place, mais elles ne sont pas les mêmes pour un magasin en Flandre ou un en Wallonie ou à Bruxelles. Personnellement, je trouve ça extrêmement compliqué administrativement de faire les démarches et de s'adapter au fonctionnement de chaque région. Et puis, quand on a fait les démarches et qu'effectivement le handicap est reconnu, parfois il faut attendre longtemps avant de recevoir les aides. Par exemple, en Flandre, les aides sont octroyées assez rapidement et puis, il y a une évaluation qui est faite sur le pourcentage du handicap et donc le montant de l'aide ou la nature de l'aide peuvent changer. Tandis qu'en Wallonie, il n'y a pas d'aide et c'est seulement parfois, un an après, qu'on peut éventuellement bénéficier d'aides financières ou autres. Comme notre entreprise est dans un secteur très compétitif, on se doit d'avoir une certaine productivité, donc ce n'est pas toujours évident pour un directeur de magasin de faire les démarches et d'engager des travailleurs en situation de handicap. Donc ce sont des gros défis pour moi. Après, quand on aura plus de travailleurs porteurs de handicap, les défis résideront dans la sensibilisation du reste du personnel, dans les formations et dans la mise en place des adaptations. Mais pour le moment, on n'en est pas là car pour l'instant, on a peut-être trois pour cent de travailleurs porteurs de handicap et on y inclut des personnes qui ont été en maladie de longue durée et qui réintègrent le travail de façon partielle.

Interviewer : Pas de souci, cela fait également partie des handicaps invisibles.

Répondant : Tout à fait. Concernant la reprise du travail après des maladies de longue durée, nous avons de bons résultats. Ces cas sont pris au cas par cas, en collaboration avec la médecine du travail, le responsable RH et le personnel du magasin. On propose souvent des adaptations horaires pour les personnes qui reviennent de maladie lourde comme un cancer, par exemple. C'était mon cas et quand je suis revenue au travail, j'ai pu avoir un aménagement d'horaire, recommencer de façon progressive, moins me rendre au siège pour faire moins de trajet, etc. On a un service de prévention interne qui travaille avec la médecine du travail de façon très spécifique et individuelle sur chaque cas.

Interviewer : Est-ce qu'il y a d'autres types de soutiens et d'aménagements que vous avez mis en place pour insérer les personnes porteuses de handicap ?

Répondant : Non, je vous ai déjà tout dit.

Interviewer : D'accord, merci. Comment votre entreprise sensibilise-t-elle les autres employés à la question des handicaps invisibles et favorise-t-elle un environnement inclusif ?

Répondant : Nous sensibilisons principalement par la communication en interne. Par exemple, je vous parlais de ce « *Vis ma vie en handicap* » qu'on a organisé avec le comité exécutif et on en a fait une

vidéo et nous l'avons postée sur nos réseaux sociaux internes. De cette façon, les collaborateurs peuvent voir de quoi il s'agissait. Lors de notre foire de fin d'année, où tous nos managers et directeurs de magasins viennent, nous avons un petit stand de diversité et d'inclusion, dans lequel nous mettons des personnes en situation de handicap, pour les informer et les sensibiliser. On aimerait aussi faire des capsules vidéo pour donner des informations sur le handicap. On aborderait des questions comme comment est-ce qu'on peut se comporter vis-à-vis du handicap, quelles sont les choses à faire et à ne pas faire, etc.

Interviewer : Donc, si je comprends bien, la sensibilisation passe par la communication et l'information ?

Répondant : Oui, principalement.

Interviewer : D'accord. Pouvez-vous partager des exemples de réussites ou d'initiatives spécifiques qui ont favorisé l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre entreprise ?

Répondant : La collaboration avec des écoles de l'enseignement spécialisé est une belle réussite pour notre entreprise. Rien que l'année dernière, sur Bruxelles, on a eu une cinquantaine de stagiaires en entreprise, dont certains ont enchaîné avec un *job* d'étudiant chez nous pendant l'été. Certains ont enchaîné avec un contrat CAP, c'est un contrat un peu spécial, mais c'est une chouette initiative. L'autre initiative, c'est de pouvoir proposer ces jours de congé pour les travailleurs porteurs de handicap. Bon, je pense que tous nos travailleurs porteurs de handicap ne se sont pas (encore) manifestés, mais c'est une belle démarche de la part de notre entreprise.

Interviewer : À l'inverse, pouvez-vous partager des exemples d'initiatives en faveur des personnes porteuses de handicap invisible qui n'ont pas porté leurs fruits ?

Répondant : Engager des stagiaires est un défi aussi. Il faut vraiment qu'on ait tous les éléments réunis pour que ça fonctionne et il faut la volonté de passer du temps là-dessus. J'aimerais avoir beaucoup plus de stagiaires que ce qu'on en a actuellement, mais ça demande beaucoup d'investissement, surtout en temps. L'autre défi, c'est la mauvaise connaissance des gens en général sur le handicap et qui leur fait peur. Les gens ne savent pas ce qu'ils doivent dire ou pas, ce qu'ils peuvent dire ou pas, etc. Alors tout le monde trouve que c'est sympa d'intégrer des travailleurs porteurs de handicap, mais quand il faut vraiment mettre en place cette intégration et participer activement, on se rend compte que beaucoup de gens se désistent.

Interviewer : Quelles sont les leçons apprises ou les meilleures pratiques que votre entreprise a identifiées en matière d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : La motivation et l'enthousiasme de notre personnel une fois qu'il est impliqué dans l'intégration des personnes en situation de handicap. Je prends l'exemple de ce qu'on installe pour les personnes déficientes visuelles. C'est très enrichissant et il y a une motivation décuplée pour les collaborateurs qui aident les travailleurs porteurs de handicap. Dans la grande distribution, c'est souvent du travail répétitif et le fait de pouvoir aider à intégrer une personne en situation de handicap, ça donne un nouveau souffle aux autres travailleurs, ils ont l'impression d'être utiles, au-delà de leur travail.

Interviewer : Super. Comment mesurez-vous l'efficacité des programmes d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre organisation ?

Répondant : Comme je vous l'ai dit, nous n'avons pas vraiment de programme, donc c'est difficile de mesurer. On mesure ce qu'on peut mesurer, c'est-à-dire qu'on mesure le nombre de stagiaires qu'on a en entreprise, le nombre de personnes qui ont pris les jours de congé supplémentaires, le nombre de contrats qu'on a, le nombre de personnes qui sont en réintégration après une maladie longue durée, etc. Ce n'est pas toujours évident, mais on doit donner ces statistiques et ces données tous les trois mois à nos supérieurs.

Interviewer : Peut-être que vos mesures de l'efficacité de vos programmes vont évoluer par la suite si vos programmes prennent de l'ampleur.

Répondant : Tout à fait, et peut-être que la législation en Belgique va changer.

Interviewer : Oui, peut-être. Comment votre entreprise collabore-t-elle avec des organisations externes ou des spécialistes pour améliorer l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : On travaille avec une société qui place les QR codes. On collabore aussi avec une association qui s'occupe de personnes déficientes visuelles et ils vont tester nos initiatives en magasin. Globalement, les collaborations se font grâce à du bouche-à-oreille. On travaille avec un organisme régional chargé de la politique de l'emploi sur Bruxelles et notre fédération a aussi un axe « diversité et inclusion ». Elle organise parfois des formations et des sensibilisations. Bref, nous collaborons souvent grâce à du bouche-à-oreille et au cas par cas.

Interviewer : D'accord. Quels conseils donneriez-vous à d'autres entreprises qui cherchent à améliorer leur insertion des personnes porteuses de handicap invisible ?

Répondant : Je leur conseille de commencer par comprendre les difficultés, de prendre contact avec des personnes spécialisées, des associations, pour comprendre les difficultés. Ensuite, il est important de sensibiliser le personnel et d'essayer de trouver des personnes clés, qui vont porter le projet, et de ce fait, créer l'émulation. Par exemple, dans notre entreprise, nous avons un petit groupe de quelques personnes qui s'occupe du projet et on essaie de responsabiliser chacune des personnes dans ce groupe-là pour créer l'enthousiasme chez les autres. Après, il faut aussi démystifier le handicap au travail. Donc, pour conclure, je dirais qu'il faut communiquer, informer et sensibiliser.

Interviewer : Super, merci. De mon côté, je n'ai plus de question. Je ne sais pas si vous avez des questions à me poser ?

Répondant : Pas spécialement. Mais tu fais tes études où ?

Interviewer : J'étudie à HEC Liège et je fais le master en gestion des entreprises sociales et durables.

Répondant : Et ces questions te serviront à quoi ?

Interviewer : Comme je vous l'avais expliqué dans mon e-mail, ces recherches sont pour mon mémoire de fin d'études. J'étudie comment est-ce que les entreprises intègrent les personnes porteuses de handicap invisible ?

Répondant : D'accord. Est-ce que je pourrai lire votre mémoire quand vous l'aurez terminé ?

Interviewer : Oui, sans problème. Je vous le transmettrai.

Répondant : Merci beaucoup. Je pense que ça peut être intéressant de savoir ce qui est mis en place ailleurs pour les travailleurs porteurs de handicap. Bon travail et je serai très intéressée de voir le résultat après.

Interviewer : Merci beaucoup pour votre temps et pour votre expertise.

Répondant : Avec plaisir. Bon courage.

Entretien 12 – Centre de Formation et d’Insertion Socioprofessionnelle Adapté (poste : assistant social)

Interviewer : Bonjour, merci d’avoir accepté de répondre à mes questions.

Répondant : Avec plaisir.

Interviewer : Je vous propose de commencer cette interview. Pourquoi accompagnez-vous des personnes porteuses de handicap invisible dans votre centre de formation ?

Répondant : Notre public cible regroupe des personnes, qui, à un moment donné de leur vie professionnelle, ont arrêté de travailler, soit pour raison de maladie, soit en raison d’un accident particulier qui fait qu’elles ne savent plus exercer leur métier pour lequel elles avaient été formées. Les personnes viennent avec une demande bien précise pour se former dans le secteur tertiaire chez nous.

Interviewer : D’accord, merci. Aviez-vous connaissance des handicaps invisibles des personnes que vous avez accompagnées ? Aviez-vous l’intention d’aider des personnes porteuses de handicap invisible ou avez-vous découvert leurs handicaps par après ?

Répondant : C’est assez particulier parce que les personnes qui nous sont adressées viennent soit de la mutuelle et sont en maladie depuis plus d’un an, ou ce sont des chômeurs de longue durée. Mais c’est vrai que nous ne connaissons pas toujours les raisons pour lesquelles ils viennent se former chez nous. La mutuelle nous donne parfois certains indices, mais nous n’avons pas de détail.

Interviewer : D’accord, merci. Pouvez-vous décrire comment votre entreprise d’économie sociale aborde l’insertion des personnes porteuses de handicap invisible dans son environnement professionnel ?

Répondant : Notre centre est agréé par l’AVIQ, ce qui fait qu’on est un CFISPA. Et donc, nous mettons en place un encadrement particulier. L’accueil est différent parce qu’on sait que les personnes qui viennent chez nous ont une problématique de santé, donc nos formations sont adaptées. Tout dépend un petit peu de la problématique de santé et de la personne. On fait plus de pauses, on a des outils ergonomiques, etc. Notre centre est adapté aussi bien pour les personnes à mobilité réduite, grâce à notre ascenseur, que pour des personnes avec des handicaps invisibles.

Interviewer : D’accord, merci. Est-ce que vous avez une procédure spéciale que vous suivez ou pas spécialement ?

Répondant : Pour permettre leur insertion ?

Interviewer : Pour l’insertion, oui.

Répondant : Comme je vous l’ai dit, les personnes qui entrent chez nous viennent soit de la mutuelle, du chômage, ou ce sont des personnes qui sont reconnues avec un handicap par le SPF, etc. Ils intègrent notre centre suite à un bilan d’orientation professionnelle que nous leur faisons passer systématiquement.

Interviewer : D’accord, merci. Quels sont les défis spécifiques auxquels votre organisation est confrontée lorsqu’il s’agit d’insérer socialement et professionnellement des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Le défi réside dans la réorientation professionnelle, qui est notre objectif. Et nous avons besoin de réussite, je veux dire qu’on a une nécessité de reconversion parmi les personnes qu’on forme. Toute la difficulté, c’est de remettre les personnes en milieu professionnel. Mais l’avantage d’être un centre comme le nôtre, c’est que c’est du *win-win*. Les employeurs qui engagent une personne qui a un numéro à l’AVIQ ont des avantages, ces personnes retrouvent un travail et nous, nous avons la réussite d’avoir su réinsérer la personne. Chez nous, nous avons des personnes qu’on ne saura jamais

réinsérer ou qui n'ont pas spécialement l'envie d'être réinsérées, donc quand nous atteignons notre objectif, c'est une vraie réussite.

Interviewer : Si je comprends bien, l'envie de travailler et la motivation, sont aussi des défis spécifiques ?

Répondant : Oui, pour le moment, il y a la « chasse aux sorcières » avec le décret Vandenbroucke pour sortir toutes les personnes des mutuelles et les réinsérer dans le monde du travail, mais ce n'est pas toujours possible. Parfois, les personnes se sont ancrées et sont installées dans une certaine routine avec les avantages d'être sur la mutuelle. Dans ces cas, c'est difficile de les faire changer de perspective. Le médecin-conseil dit à ces personnes que c'est soit la formation, soit la fin de leur incapacité de travail et c'est le retour au chômage. Donc certaines personnes ne sont pas toujours très motivées. Ils suivent la formation, mais on sent très bien qu'il n'y a pas de cette envie de retrouver un travail. Heureusement, ce n'est pas le pourcentage le plus élevé parmi les personnes qu'on forme. Il y a plein de facteurs qui influencent ces situations, comme les facteurs âge, familial, social, etc. Ces facteurs font qu'il y a beaucoup de freins ou pas.

Interviewer : Est-ce qu'il y a d'autres défis auxquels vous êtes confrontée ?

Répondant : Dans le cadre d'une réinsertion ?

Interviewer : Oui, dans le cadre de la réinsertion ou de l'accompagnement des personnes porteuses de handicap invisible.

Répondant : Un défi réside dans la difficulté de se rendre réellement compte du handicap. Heureusement, nous avons une équipe pluridisciplinaire avec un médecin qui travaille au sein de notre centre, ce qui n'est pas le cas dans tous les CIFSPA. Grâce à son regard et à son objectivité, il nous donne aussi un aperçu des vraies difficultés. C'est aussi un défi de ne pas se laisser bernier. Personnellement, j'ai tendance à croire ce que les personnes me disent et à les plaindre, alors que parfois ce n'est pas la réalité. Puis, l'avantage d'avoir le médecin, c'est qu'il nous recadre en nous informant que certes, il y a des douleurs, il y a des problématiques, mais ce n'est pas pour autant que la personne ne peut pas suivre une formation ou quoi que ce soit.

Interviewer : Merci. Vous l'avez déjà un petit peu évoqué, mais quels sont les types de politiques ou de mesures spéciales que vous mettez en place pour soutenir les personnes porteuses de handicap invisible ?

Répondant : Je ne sais pas si on peut parler de politique, en tout cas, il y a tout un encadrement pluridisciplinaire qui est bien installé, avec un médecin, une assistante sociale, un psychologue. Nos formateurs sont aguerris par rapport à notre public cible. Il y a tout l'aspect matériel qui est mis en place et tous les CIFSPA ont des agents d'intégration professionnelle, qui sont là pour aider les personnes dans leurs démarches, dans la recherche d'un emploi et qui sont surtout là pour voir quels sont les freins, mais surtout quelles sont les compétences pour la recherche d'un emploi ou d'une reconversion, quelle qu'elle soit.

Interviewer : Super, merci. Pouvez-vous me donner des exemples de soutiens et d'aménagements que vous mettez en place ?

Répondant : Il y a tout l'aspect psychologique qui passe par l'écoute, l'écoute active, etc. Mais il y a aussi tout l'aspect horaire, où on s'adapte aussi. Pour les personnes qui sont en incapacité de travail depuis un petit temps, il y a d'abord une réinsertion sociale qui se fait, et donc on leur permet de réintégrer un centre comme le nôtre. Cette réinsertion ne se fait pas forcément à temps plein, c'est au cas par cas, mais c'est parfois un quatre-cinquième, un trois-cinquième, mais on ne va pas plus bas qu'un mi-temps. En tout cas, on estime que ça ne vaut pas la peine.

Interviewer : Mis à part les aménagements horaires, est-ce qu'il y a d'autres types d'aménagements ?

Répondant : Oui, on a la chance d'avoir un internat, avec la possibilité d'accueillir les personnes qui se forment chez nous. Ce sont toujours des adultes qui ont plus de 18 ans et elles viennent dans notre internat pour éviter les trajets. Notre centre de formation n'est pas très facile d'accès en transport en commun et parfois, nous avons des personnes qui viennent de loin, donc nous leur proposons cette solution pour les éventuels problèmes de mobilité. Notre internat est gratuit et ça peut leur éviter de très longs trajets et une fatigue supplémentaire ou d'autres aménagements. Puis, en fonction de la personne, de la pathologie, il peut y avoir des aménagements au sein même des horaires. Par exemple, une personne qui doit se lever toutes les heures, on va lui autoriser, alors qu'une formation classique type FOREM ou IFAPME ne l'autorise peut-être pas.

Interviewer : Comment votre centre de formation sensibilise-t-il les autres personnes à la question des handicaps invisibles et favorise-t-il un environnement inclusif ?

Répondant : C'est l'objectif de notre agent d'insertion professionnelle. À partir du moment où le stagiaire entame son cursus chez nous, arrivé à un certain stade, il peut être suivi par l'agent d'insertion professionnelle, qui peut être amené à aller en entreprise avec le futur stagiaire, sous certaines conditions, pour expliquer la problématique qu'il y a avec le stagiaire, en respectant les données confidentielles. L'agent d'insertion professionnelle peut essayer d'aménager les horaires en entreprise, de créer un environnement le plus propice à ce que le stagiaire se sente bien et soit en adéquation avec l'entreprise. L'objectif est la remise à l'emploi.

Interviewer : Je comprends. Est-ce que vous pouvez me partager des exemples de réussite ou d'initiatives spécifiques qui ont favorisé l'insertion des personnes porteuses de handicap invisible ?

Répondant : Je pense que les initiatives doivent surtout venir du stagiaire en lui-même. Sa volonté d'être proactif, sa volonté de réinsertion, sa volonté de se former nous, ça doit venir de lui. Comme je le dis toujours, on n'est qu'un support, on ne fait que passer dans la vie des personnes. On propose une aide pour un an maximum. Notre centre de formation est là pour les aider, mais ce sont eux qui sont vecteurs de leur réussite.

Interviewer : D'accord, est-ce qu'à l'inverse il y a des initiatives ou des exemples qui n'ont pas porté leurs fruits ?

Répondant : Oui, ça arrive. Pour nous, cela passe par des échecs ou par des abandons. On a peut-être été trop gourmand par rapport à certains stagiaires en pensant qu'ils étaient prêts à entamer une formation. Puis, les personnes abandonnent soit parce que c'est trop conséquent, trop lourd par rapport à leur vie de famille, trop lourd compte tenu de leur problématique de santé ou parce qu'elles ne sont pas motivées.

Interviewer : Et quelles sont les leçons apprises ou les meilleures pratiques que votre centre de formation a identifiées en matière d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : C'est une question assez difficile. Je pense que c'est important de s'adapter au cas par cas, car chaque personne est tellement différente. C'est aussi utile de discuter beaucoup avec les personnes. On essaie aussi de trouver, par exemple, des stages qui correspondent à leurs envies, à leurs besoins. Il faut aussi tenir compte de leur passé professionnel, ce que les personnes ont vécu ne peut être qu'un plus et pourrait être intégré dans une formation future.

Interviewer : C'est intéressant de transformer le passé qui, parfois est compliqué, pour le transformer en un aspect positif. C'est une approche intéressante.

Répondant : Oui, nous le pensons aussi. Il y a des personnes qui arrivent chez nous, qui n'ont pas encore fait le deuil de leur ancien métier. Nous avons des personnes qui doivent se former suite à des problèmes invisibles comme des problèmes de dos, de fibromyalgie, etc. On a des anciens maçons, beaucoup d'aide-ménagères, qui adoraient leur métier et il est difficile, à 45 ans par exemple, de

repartir à zéro. Parfois, on est face à des échecs, même si on essaie de les porter un maximum pour arriver à ce que nos stagiaires puissent retrouver un emploi et se sentir bien.

Interviewer : Super, merci. Comment mesurez-vous l'efficacité des programmes d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre organisation ?

Répondant : Qu'est-ce que vous entendez par « mesurer » ?

Interviewer : Est-ce que vous avez des chiffres sur la réussite des initiatives que vous mettez en place ? Est-ce que vous avez des chiffres sur vos réussites ? Ou autre ?

Répondant : Oui, il y a des statistiques et comme nous sommes agréés par l'AVIQ, nous devons rendre des chiffres tous les ans. Dans notre centre, on forme à deux métiers du secteur tertiaire qui sont l'employé de bureau polyvalent et bureau d'études. Il y a une pénurie dans les bureaux d'études et je ne m'avance pas en disant qu'il y a plus de 80 pour cent de réussite, donc de taux de réinsertion. Le public cible est des hommes, parce que c'est une formation assez complexe, et bien souvent, ce sont des personnes qui étaient des anciens maçons, des anciens carreleurs, des anciens électriciens et qui ont donc déjà une approche du métier avec une vision spatiale de la 2D et de la 3D. Les résultats sont moins évidents pour les employés de bureau polyvalents, mais il y a quand même une réussite, même si je n'ai pas les chiffres en tête. Nous observons aussi les statistiques en fonction du niveau d'études de nos stagiaires, nous avons aussi bien des universitaires que des personnes qui n'ont pas de diplôme. Et personne n'est à l'abri d'un accident, d'une défaillance ou d'un burnout.

Interviewer : Pas de souci. Mais donc, je note que vous mesurez le taux de réussite et quel type de personne se dirige plus facilement vers telle formation.

Répondant : Oui, nous tenons des statistiques assez poussées, notamment parce que l'AVIQ nous le demande.

Interviewer : D'accord. Comment est-ce que votre centre de formation collabore avec d'autres organisations externes ou des spécialistes pour améliorer l'insertion des personnes porteuses de handicap invisible ?

Répondant : Nous organisons beaucoup de réunions avec l'INAMI, avec le FOREM, entre centres de formation, etc. On travaille aussi sur notre visibilité en participant à des carrefours de métiers. Mais bon, on est assez connu sans l'être, malheureusement. On n'est jamais assez connu. De plus, notre centre est situé en pleine campagne, donc ça n'aide pas.

Interviewer : D'accord. Quels conseils donneriez-vous aux organisations d'économie sociale qui cherchent à améliorer leur insertion des personnes porteuses de handicap invisible ?

Répondant : Il faut de la bienveillance, être à l'écoute, même si parfois, c'est difficile à mettre en place dans les petites entreprises parce qu'il ne faut pas oublier le rendement non plus. Mais nous avons des stagiaires qui trouvent un travail dans des petites entreprises et qui s'y sentent bien. Mais tout dépend des employeurs et des stagiaires aussi.

Interviewer : Super. Est-ce qu'il y a d'autres conseils qui pourraient favoriser l'insertion de personnes porteuses de handicap invisible ?

Répondant : Il faut sensibiliser le personnel, être plus tolérant au niveau de la productivité, etc. Il y a une difficulté supplémentaire dans le handicap invisible, qui ne se voit pas et qui peut créer des conflits entre collègues s'ils ne sont pas tenus au courant de la situation. Les collègues ne sont pas toujours au courant des avantages qui vont avec l'embauche de personnes porteuses de handicap pour compenser la perte de rendement. Donc, ils ne comprennent pas toujours.

Interviewer : Oui, on parle souvent du double handicap. Ils ont leur handicap, auquel ils doivent s'adapter, et en plus de cela, ils doivent prouver qu'ils ont un handicap pour qu'il soit reconnu.

Répondant : Oui, tout à fait.

Interviewer : Est-ce que vous avez des documents spécifiques aux handicaps invisibles que vous utilisez dans votre centre de formation comme des politiques, des lois, des guides, etc. ?

Répondant : On a un code de conduite, on a une charte. On suit le CWASS.

Interviewer : D'accord, merci. De mon côté, je n'ai plus de questions, je ne sais pas si vous avez des questions à me poser ?

Répondant : Je trouve que votre thème de recherche est très important. Après, je suis étonnée que vous fassiez vos études à HEC, qui est une école de commerce, non ? Pourquoi avez-vous choisi ce sujet ?

Interviewer : Oui, c'est une école de gestion. Donc, je réalise mon Master en gestion des entreprises sociales et durables, donc je me spécialise dans l'économie sociale. Puis, le handicap est un sujet qui me touche parce que ma petite sœur a des handicaps invisibles et donc je suis plongée dedans depuis que je suis petite. Donc, c'est un sujet qui m'intéresse et je trouve qu'on n'en parle pas assez.

Répondant : Tout à fait, et c'est important qu'on puisse le mettre en évidence, en espérant que ça porte ses fruits.

Interviewer : Simplement, en démarrant mes recherches, je ne me rendais pas compte qu'il y avait 80 pour cent des handicaps étaient des handicaps invisibles. Je trouve qu'on n'est pas assez sensibilisé là-dessus. On a toujours la figure de la personne en chaise roulante, mais ce n'est pas la réalité.

Répondant : Quand vous parlez de handicap invisible, il y a deux reconnaissances possibles. Il y a la reconnaissance de l'AVIQ et il y a la reconnaissance du SPF sécurité sociale. Et si les personnes porteuses de handicap ne le signalent pas à leur employeur, celui-ci ne le remarque pas spécialement. C'est important de le signaler parce qu'il y a une fatigue qui peut s'installer ou des maladies qui peuvent surgir et l'employeur n'est pas forcément au courant. Mais je ne sais pas s'il faut en parler à l'employeur ou pas, je ne sais pas si ça changera les choses.

Interviewer : C'est toute la complexité de la question.

Répondant : J'espère que j'ai pu vous apporter des informations utiles.

Interviewer : Oui, vous avez confirmé certaines informations que j'avais déjà ou vous en avez apporté des nouvelles, donc c'est intéressant pour mes recherches. Est-ce que vous connaissez d'autres centres ou entreprises que vous pourriez me conseiller au niveau de l'insertion du handicap invisible.

Répondant : Vous en trouverez dans l'onglet « formation » sur le site Internet de l'AVIQ. Il y a aussi les ETA, qui sont spécialisées dans le handicap. Et puis, je pense que les communes engagent aussi des travailleurs porteurs de handicap, car ils ont une obligation d'embauche de six pour cent, je pense.

Interviewer : Oui, je pense aussi. Je vais continuer mes recherches avec vos conseils, merci beaucoup.

Répondant : Bonne continuation et que tout se passe bien pour vous. Est-ce que vous me ferez un petit retour de vos recherches ?

Interviewer : Oui, pas de souci, je pourrai vous envoyer mon mémoire quand il sera fini.

Répondant : Oui, ça me plairait bien de le lire. N'hésitez pas à revenir vers moi, si vous avez d'autres questions.

Interviewer : Super, merci beaucoup.

Répondant : Bonne continuation, au revoir.

Interviewer : Merci, bon après-midi.

Entretien 13 – Entreprise 3 (poste : responsable des ressources humaines)

Interviewer : Pourquoi engagez-vous des personnes porteuses de handicap invisible dans votre entreprise ?

Répondant : D’abord, j’aimerais préciser le contexte. Donc, je suis le responsable RH de notre entreprise et je suis arrivé en janvier 2023. À titre personnel, je n’ai pas initié de démarche active concernant l’engagement de travailleurs porteurs de handicap. J’ai plutôt hérité des démarches qui ont été entreprises il y a quelques années par mes prédécesseurs, en collaboration avec les partenaires sociaux. Donc, je n’ai aucun impact et je ne mène aucune action par rapport à ça. Je n’ai fait que d’hériter, si vous me permettez le terme, de la situation, que je maintiens en fonction des opportunités. Donc, c’était le premier point pour que vous compreniez bien l’historique. Le deuxième point, c’est plutôt moi qui vais vous poser une question. Vous parlez de handicap invisible, ou est-ce que vous avez vu qu’on a engagé des personnes ayant un handicap invisible ?

Interviewer : En faisant mes recherches, j’ai découvert le prix de l’Entreprise Citoyenne de Cap 48 qui met en lumière des entreprises qui sont dans une dynamique encourageante en matière d’inclusion des personnes en situation de handicap. J’ai également découvert que votre entreprise avait été récompensée en 2016 pour sa volonté d’engager ou de maintenir à l’emploi des personnes porteuses de handicap. Et comme 80 pour cent des handicaps sont des handicaps invisibles, j’ai supposé qu’elle engageait également des personnes en situation de handicap invisible. Donc, j’ai tenté ma chance et je vous ai contacté. Comme je vous l’avais expliqué au téléphone, les handicaps invisibles sont des handicaps qui ne sont pas visibles au premier coup d’œil. Ils reprennent, par exemple, les troubles DYS-comme la dyslexie, la dyscalculie, etc. Cela comprend aussi les troubles autistiques, les personnes qui souffrent de maladie dégénérative comme la sclérose en plaques, la fibromyalgie, etc.

Répondant : Je comprends, je vous posais la question pour être sûr de vous apporter les éléments de réponse, contextuels d’une part, mais aussi réels par rapport à notre situation. Donc, si vous le permettez, je vais peut-être anticiper les questions que vous pourriez avoir, en vous partageant deux *slides*. Vous pourrez utiliser ce contenu sans le joindre à votre présentation. Ces deux *slides*, nous les avons utilisées lors de la visite de la ministre Lalieux. Je ne sais pas si vous avez entendu parler de ça ?

Interviewer : Non, je ne pense pas.

Répondant : Donc, nous avons été contactés par le cabinet de la ministre Lalieux. Madame Karine Lalieux est ministre des pensions et de l’intégration sociale, chargée des personnes handicapées et de la lutte contre la pauvreté dans le gouvernement De Croo. Il y a quelques mois, on a été contacté pour une rencontre, car le cabinet a pris connaissance que, dans le passé, on a obtenu le prix Cap 48. Donc, je pense que c’est intéressant que je partage avec vous cette petite présentation. Vous allez comprendre qui nous sommes et quelle est notre approche par rapport à l’intégration des personnes porteuses de handicap en entreprise.

Interviewer : Merci beaucoup.

Répondant : Le développement durable chez nous se dessine autour de nos quatre piliers : *we act green, we act pure, we act local, we act together*. Ce dernier, c’est vraiment la dimension sociale et sociétale, interne et externe, qui se traduit notamment par rapport à notre approche et à notre politique concernant les personnes porteuses de handicap. Donc, il y a un plan d’action qui a été mené depuis 2014 par rapport à ce sujet. Ce plan d’action résulte d’une collaboration avec les partenaires sociaux, et essentiellement la FGTB, pour être transparent. L’entreprise a vraiment voulu promouvoir un travail d’intégration des personnes porteuses d’un handicap, pas parce qu’il y avait une volonté d’être à la mode, ou que ça fait bien d’engager des personnes handicapées ou parce qu’il y a des avantages financiers. On s’est vraiment posé la question de savoir comment est-ce qu’on peut agir pour aider les personnes porteuses de handicap à trouver du travail en entreprise. On se préoccupe aussi de comment garder des personnes à l’emploi qui ont vécu des accidents de vie et éviter de les licencier.

Donc, ce sont vraiment deux approches différentes, mais qui ont pour même objectif d'intégrer les personnes en situation de handicap et/ou de les maintenir au travail en fonction des aléas de vie. Il y a aussi une collaboration avec la médecine du travail et l'AVIQ pour l'intégration au niveau du recrutement des personnes porteuses de handicap et des aménagements des conditions de travail possibles.

Interviewer : D'accord, merci pour ces informations.

Répondant : En ce qui concerne l'évolution de notre entreprise, nous avons obtenu le prix Cap 48 en 2016. À l'époque, on employait 11 personnes handicapées, essentiellement des personnes sous statut ouvrier. Parmi ces 11 personnes, sept souffraient d'une maladie invalidante et quatre avaient un handicap physique. En 2024, on a poursuivi cette dynamique initiée en 2016. Ce n'est pas un pilier clé de la stratégie des ressources humaines, on ne cherche pas absolument à engager des travailleurs en situation de handicap, mais on agit plutôt par opportunité, sans être négatif. Néanmoins, de 2016 à aujourd'hui, l'effectif a évolué puisqu'on est passé de 11 à 14 travailleurs porteurs de handicap en 2024, dont la répartition est la suivante : un travailleur avec un handicap mental, neuf travailleurs avec un handicap physique et quatre travailleurs souffrant d'une maladie invalidante. Donc, on suppose que les maladies invalidantes ne sont pas des handicaps visibles, comme nous en avons parlé au début de cette interview. Donc, voilà la situation de notre entreprise, de façon très synthétique et schématique, qui a été partagée avec la ministre Lalieux lorsqu'elle nous a rendu visite au mois de mars.

Interviewer : Merci, c'est très clair. Aviez-vous connaissance des handicaps invisibles des personnes que vous avez engagées au moment de leur embauche ? Aviez-vous l'intention d'engager des personnes porteuses de handicap invisible ou avez-vous découvert leur handicap par après ?

Répondant : Alors de nouveau, je suis entré en fonction en 2023. Mais non, pas systématiquement. En fait, ce n'est pas une question qu'on pose au moment de l'embauche. Dans le cas des handicaps invisibles, il arrive que les travailleurs nous en informent par après. Par contre, en ce qui concerne les handicaps visibles, on a une discussion avec la personne. Depuis que je suis dans cette entreprise, depuis un an, nous n'avons pas eu de candidat porteur de handicap. Cependant, nos partenaires de recrutement, intérim et autres, sont au courant de notre ouverture par rapport à la question du handicap en entreprise. Mais ce n'est pas un critère mentionné explicitement dans nos offres d'embauche. Cela signifie que toute personne porteuse de handicap peut postuler dès l'instant où la fonction à laquelle elle postule est compatible. Pour la petite histoire, nous avons une employée qui a un handicap invisible et elle est originaire de Binche. Je vous explique cette histoire pour illustrer la problématique des personnes porteuses de handicap face au recrutement et aux sélections. Donc, cette employée originaire de Binche a d'abord postulé dans sa région, en expliquant qu'elle souffre d'une maladie dégénérative, qui ne se voit pas du tout, mais qui est contraignante. Elle dit elle-même qu'elle « meurt à petit feu », et que ses fonctions vitales sont en train de s'amenuiser un peu plus vite que prévu, alors qu'elle n'a que 30 ans. Mais, elle explique sa situation en toute humilité et avec beaucoup de simplicité, mais c'est sa réalité. À cause de sa maladie, elle a dû essayer pas mal d'échecs et de refus. Et puis elle a appris, tout à fait par hasard, que nous avons une démarche par rapport à l'intégration des handicaps. Donc, elle a postulé en connaissance de cause et elle a été engagée chez nous dans une fonction d'employé. Mais, elle a dû déménager pour se rapprocher de son lieu de travail. Cela démontre bien les contraintes et les difficultés auxquelles les personnes porteuses de handicap sont confrontées.

Interviewer : C'est toujours difficile de faire accepter son handicap et, souvent, beaucoup d'entreprises ont peur et elle les empêche de se lancer.

Répondant : Oui, c'est la peur d'une part, et puis d'autre part, parfois, ce sont les travailleurs porteurs de handicap qui ne veulent pas en parler non plus. La médecine du travail et l'AVIQ ont des rôles clés pour aider les entreprises à introduire un dossier, non pas pour avoir des subsides, ou pour avoir des déductions fiscales ou sociales des charges patronales. Ce n'est pas du tout notre intention, nous

utilisons l'aide pour aider au maximum les personnes porteuses de handicap. Mais encore une fois, pour cela, il faut que la personne accepte de parler de son handicap et de le faire reconnaître. Il y a potentiellement des personnes dans nos effectifs, dans l'usine et parmi les employés, qui sont porteuses de handicap invisible, mais qui, pour des raisons de dignité notamment, refusent que ce soit connu et communiqué en interne, même si on peut les aider à aménager leur poste de travail. Cependant, on ne peut pas les obliger et, malheureusement, ça reste un sujet assez tabou. Donc c'est tabou, mais en même temps, je suis agréablement surpris de constater que le nombre de personnes en situation de handicap a augmenté chez nous, même si ça concerne une petite partie de nos travailleurs. C'est quand même l'illustration que les choses évoluent, et quand je suis arrivé, je n'ai même pas pu reconnaître qui étaient les personnes porteuses de handicap dans l'entreprise, et ça m'a fortement impressionné. Je n'avais jamais connu d'expérience avec des travailleurs porteurs de handicap et j'ai beaucoup apprécié le fait que ces travailleurs soient complètement intégrés dans les équipes. Ils ne sont pas stigmatisés par un code vestimentaire, un code couleur ou autre. Ils sont totalement intégrés dans les équipes. C'est impossible d'identifier les personnes porteuses de handicap, sauf s'il y a un handicap visible. On a un collègue qui était valide pendant son recrutement et toute une période pendant laquelle il a travaillé. Mais il a eu un accident de la route assez grave et il a été amputé des deux jambes. Sa réinsertion au travail, avec son handicap, se passe très bien avec ses collègues et dans sa globalité.

Interviewer : Vous parlez justement d'intégration, pouvez-vous décrire comment votre entreprise aborde l'insertion des personnes porteuses de handicap invisibles dans son environnement professionnel ?

Répondant : Nous n'avons pas de processus formalisé. C'est plutôt une approche avec la médecine du travail qui nous aide à prendre contact avec l'AVIQ et à avoir un retour par rapport à des aménagements éventuels du poste de travail. La médecine du travail peut aussi nous conseiller par rapport à une fonction, en prenant en compte les handicaps. Par exemple, pour certaines personnes, il faut des fonctions plus répétitives, pour d'autres, il ne faut pas des fonctions répétitives, etc. Mais ce qui est sûr, c'est qu'on n'isole pas les travailleurs porteurs de handicap. Ils sont intégrés dans des équipes dans lesquelles ils peuvent s'épanouir à travers le travail. Notre objectif n'est pas de créer une petite ETA dans notre entreprise. Ils sont répartis de manière tout à fait homogène, en fonction des possibilités dans l'usine. Donc, notre processus d'intégration se fait plutôt par ajustements mutuels ou par collaboration directe. Je vais vous envoyer la revue de presse qui est sortie suite à la visite de la ministre Lalieux. Vous y trouverez peut-être des informations pertinentes pour vos recherches.

Interviewer : Super, merci. Quels sont les défis spécifiques auxquels votre organisation est confrontée lorsqu'il s'agit d'insérer socialement et professionnellement des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Un premier défi est l'acceptation des handicaps. Il faut anticiper et gérer au mieux la réaction des collègues. La différence peut parfois être source de railleries et de moqueries. J'ai eu des retours sur comment ça se passe chez nous depuis 2014, et à mon grand étonnement, je suis agréablement surpris. Le monde ouvrier peut parfois être très dur et sans filtre, mais ici ça se passe très bien, de manière très correcte et très bienveillante. Donc, il n'y a pas de stigmatisation, de mise à l'écart, de moquerie, etc. Alors, peut-être qu'entre eux ils en rigolent, mais cela reste dans le cadre de l'humour et ils savent jusqu'où ils peuvent aller. D'ailleurs, un de nos travailleurs porteur de handicap m'a fait sourire lors de la visite de Madame Lalieux. Il expliquait son parcours chez nous et que son intégration se passait très bien. Parfois, c'est même lui qui taquine ses collègues, qui les embête, donc c'est un peu bon enfant. Je me doute qu'il y a de la réciprocité au niveau de l'humour, mais à ma connaissance, ce n'est ni critique ni problématique.

Interviewer : Le tout, c'est de trouver l'équilibre et le niveau d'humour de chacun.

Répondant : Exactement, même avec du personnel souffrant d'un handicap.

Interviewer : Est-ce que vous pensez à d'autres défis spécifiques, à part l'acceptation du handicap par les collègues ?

Répondant : Oui, un autre défi réside dans le cycle de vie des personnes en situation de handicap. D'un côté, on ne fait pas de différence, donc les travailleurs porteurs de handicap, et cela signifie qu'ils ont un salaire, ils ont une fiche de paye, ils vont suivre des formations, donc ils auront tous les éléments liés au cycle de vie d'une personne dans une entreprise, mais on ne sait pas si on leur a expliqué les détails de chaque aspect. Donc, je ne suis pas en mesure de vous répondre sur leurs capacités à comprendre tous les documents, etc. Parmi les défis, je relève aussi le besoin de maintenir les travailleurs porteurs de handicap dans l'entreprise et de les faire évoluer en les formant, en les changeant de poste, etc. Certains ont des compétences plus marquées que les autres, mais ils ont tous une valeur ajoutée et c'est à nous de contribuer à les maintenir et à aller au-delà de l'intégration des travailleurs porteurs de handicap. Encore une fois, on ne fait pas de différence entre les travailleurs porteurs de handicap ou non. Le seul aspect sur lequel on peut faire une différence concerne une source de danger ou de sécurité pour les travailleurs. Après, il y a certainement d'autres défis, mais je n'ai pas assez de recul ou d'éléments de comparaison, comparé à une ETA, qui aura peut-être beaucoup plus d'éléments.

Interviewer : Pas de souci, merci. Quels types de politiques ou de mesures spéciales votre entreprise a-t-elle mis en place pour soutenir les employés ayant des handicaps invisibles ?

Répondant : Ce sont essentiellement des aménagements dans les conditions de travail ou les horaires. Parfois, pour les ouvriers, c'est compliqué d'adapter l'horaire de travail, car ils travaillent en pause. C'est plus facile à mettre en place pour les employés, on peut même leur proposer du télétravail, on n'a pas attendu le COVID pour le mettre en place. On adapte aussi le matériel pour les personnes porteuses de handicap. C'est aussi important pour les personnes qui subissent des accidents de vie et qui doivent apprendre à travailler d'une autre manière. On leur propose aussi des formations pour occuper un nouveau poste dans l'entreprise, toujours en phase avec nos besoins et ses compétences. Mais nous voulons les maintenir au travail, ce n'est pas parce qu'ils ont eu un accident de travail qu'ils sont devenus inutiles.

Interviewer : Merci. Vous m'avez parlé de la bienveillance des collègues, mais comment votre entreprise sensibilise-t-elle les autres employés à la question des handicaps invisibles et favorise-t-elle un environnement inclusif ?

Répondant : On ne fait pas quelque chose spécialement pour prôner la bienveillance.

Interviewer : Est-ce quelque chose qui se met en place au fur et à mesure ?

Répondant : Peut-être que dans les années passées, il y a eu des démarches de communication et autres qui ont été faites, mais d'après les informations que j'ai, je ne pense pas. À l'heure actuelle, on ne met pas en place une communication par rapport à ça de manière structurée et structurante. Par contre, j'ai aussi observé ça aussi, chez des employeurs comme Philadelphia, Oreo, Chokotoff, Lu, Milka, etc., qu'ils ont aussi une politique *D&I*, donc diversité et inclusion, très forte. Mais c'est vraiment la diversité et l'inclusion au sens global, pas juste autour du handicap. Et c'est vers là aussi que nous allons, notamment avec notre certification B Corp, par rapport à notre rôle de responsabilité sociale et sociétale. Mais concernant le handicap, d'une part, on ne veut pas faire de publicité, mais on ne veut pas non plus accentuer quelque chose qui vit. Et on a été très embêté de recevoir la visite de la ministre Lalieux parce que quelque part, on était mis sous le feu des projecteurs, alors que ce n'est pas quelque chose qu'on cherche.

Interviewer : Si vous n'avez pas rencontré de problématique avec les collègues qui n'accepteraient pas les travailleurs porteurs de handicap, il n'y a pas spécialement de raison de mettre en place un plan de sensibilisation.

Répondant : Tout à fait. Maintenant, si un jour ça devait se passer, peu importe les raisons, peu importe les causes, à ce moment-là, on apprécierait les actions à mettre en place à leur juste mesure, de manière proportionnée.

Interviewer : D'accord, merci. Pouvez-vous partager des exemples de réussites ou d'initiatives spécifiques qui ont favorisé l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre entreprise ?

Répondant : Je pense que les chiffres que je vous ai présentés précédemment montrent les réussites.

Interviewer : Est-ce qu'il y a des initiatives que vous avez mis en place et qui ont particulièrement pu favoriser l'insertion des personnes porteuses de handicap ?

Répondant : Les programmes d'accueil étaient assez classiques, au niveau de la sécurité, de la formation sur machine, etc. Pour les personnes qui ont rencontré des accidents de vie, comme un de nos travailleurs qui a eu un accident cardiovasculaire et qui n'est plus en capacité de travailler à temps plein, nous avons aménagé son temps de travail, c'est une forme de réadaptation.

Interviewer : D'accord. À l'inverse, pouvez-vous partager des exemples d'initiatives en faveur des personnes porteuses de handicap invisible qui n'ont pas porté leurs fruits ?

Répondant : À ma connaissance, je n'ai pas du tout connaissance d'éléments ou d'expériences qui se sont soldés par un échec.

Interviewer : D'accord. Quelles sont les leçons apprises ou les meilleures pratiques que votre entreprise a identifiées en matière d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : De manière générale, je pense qu'on ne s'est jamais vraiment posé ce genre de questions. On n'a jamais évalué ces 10 années de projets autour de l'intégration du handicap en entreprise pour savoir ce qui a fonctionné et ce qui a moins bien fonctionné. Nous n'avons jamais eu d'élément qui nous ont poussé dans cette évaluation. On a souvent tendance à se poser des questions suite à un problème, mais on ne se pose pas de question quand tout va bien. C'est comme si c'était normal que tout se passe bien. Mais, en effet, de manière générale, on n'a jamais eu de recul réflexif par rapport à ça.

Interviewer : Est-ce qu'il y a eu un changement de comportement de la part de vos collaborateurs en entreprise, positif ou négatif, suite à l'insertion de travailleurs porteurs de handicap ?

Répondant : En lien avec la discussion et les éléments de réponses que je vous ai donnés tout à l'heure, dès mon arrivée, il y avait une très bonne ambiance et il n'y avait aucun souci d'isolement. Tant pour les ouvriers que pour les employés, l'insertion se passe très bien, je n'ai jamais vu de stigmatisation directe ou indirecte des personnes concernées. Je suis agréablement étonné et fier de voir que, dans un contexte parfois un peu difficile au niveau de la mentalité du milieu ouvrier, que tout se passe très bien et en bienveillance.

Interviewer : Comment mesurez-vous l'efficacité des programmes d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre organisation ?

Répondant : Nous n'avons pas de mesure, mis à part les chiffres que je vous ai présentés en début d'interview. Comme nous n'avons pas de processus d'insertion spécifique, nous n'avons pas la volonté d'intégrer cela dans une politique RH comme d'autres sociétés voudraient le faire, même si pour certains, c'est pour des raisons de marketing. Donc, nous n'avons pas de mesure. Est-ce que c'est une bonne chose ou une mauvaise chose ? Je ne sais pas. Pour le moment, nous réagissons par opportunité, mais si un jour les choses commencent à prendre un autre tournant, on commencera à se poser des questions. Mais pour l'instant, les choses se passent bien ainsi. On ne veut pas non plus commencer à rendre les choses trop formelles, trop procédurières, même si on est capable de répondre de manière

factuelle et objective. Pour la petite histoire, nous avons des audits de McDonald's, puisque c'est un de nos clients. Et ils sont amenés à rencontrer, vérifier différentes dimensions au niveau du harcèlement moral et autre, de manière globale, pas spécifiquement pour les personnes en situation de handicap. Pour ce faire, ils rencontrent des personnes qu'ils choisissent sur le terrain et ils leur posent des questions comme « est-ce que vous avez la possibilité de discuter avec votre responsable ? », « est-ce que vous vous sentez bien intégré ? », etc. Donc cela signifie que potentiellement et statistiquement, ils pourraient tout à fait être amenés à rencontrer, sans le savoir, un de nos travailleurs porteurs de handicap.

Interviewer : D'accord, merci. Comment votre entreprise collabore-t-elle avec des organisations externes ou des spécialistes pour améliorer l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Vous pensez à quels organismes ?

Interviewer : Est-ce que vous avez des agents d'intégration qui viennent aider pour l'adaptation des postes ? Est-ce que vous collaborez avec des organismes comme l'AVIQ ?

Répondant : L'AVIQ vient de façon régulière pour les demandes et les nouvelles demandes, pour le suivi où les spécialistes viennent sur site pour vérifier que tout se passe bien. Sur base de ce qu'ils voient, ils nous font des recommandations. C'est le directeur général qui prend connaissance de ces recommandations et, si besoin, il m'en fait part. En ce qui concerne nos partenaires, nous avons aussi une agence intérim pour le recrutement et elle est tout à fait au courant de notre ouverture au handicap.

Interviewer : Enfin, quels conseils donneriez-vous à d'autres entreprises qui cherchent à améliorer l'insertion des personnes porteuses de handicap invisible ?

Répondant : C'est une question très difficile. De manière générale, spontanément, je dirais qu'il faut dépasser les barrières de la lourdeur administrative que l'AVIQ requiert pour introduire un dossier. Pour nous, c'est un service externe et la médecine du travail qui nous aident à identifier des opportunités et à faire des déclarations à l'AVIQ. Je pense aussi qu'il faut oser franchir les étapes et s'inspirer des entreprises pour lesquelles ça fonctionne. Il faut aussi évaluer si l'activité de l'entreprise permet l'embauche de travailleurs porteurs de handicap. Mais, je pense qu'à l'heure actuelle, il y a beaucoup de possibilités qui existent pour faciliter l'insertion des travailleurs porteurs de handicap.

Interviewer : Merci. Pouvez-vous me transmettre des documents spécifiques aux handicaps invisibles que vous utilisez dans votre entreprise comme des politiques, des lois, des guides, etc.

Répondant : Je vous ai communiqué ce que je pouvais.

Interviewer : Pas de souci, c'est déjà très bien, merci beaucoup. De mon côté, je n'ai plus de question. Je ne sais pas si vous avez des questions à me poser de votre côté ?

Répondant : Non, pas spécialement. Je vous ai communiqué toutes les informations dont je dispose et j'espère qu'elles vous seront utiles.

Interviewer : Vous avez apporté de nouveaux éléments dans mes recherches, donc c'est très intéressant, merci.

Répondant : Si ça peut vous éclairer, vous apporter d'autres idées pour votre mémoire, c'est avec plaisir. Pourrez-vous me partager votre mémoire une fois celui-ci fini ?

Interviewer : Oui bien sûr, je vous le partagerai.

Répondant : Merci, je pense que je pourrai apprendre de nouveaux aspects en le lisant et éventuellement mettre des choses en place.

Interviewer : Un grand merci pour votre temps et pour votre expertise.

Répondant : Merci à vous et merci de m'avoir contacté. Que tout se passe bien pour votre mémoire.

Interviewer : Un grand merci et bonne fin de journée.

Répondant : Au revoir.

Entretien 14 – Centre d’Insertion Socioprofessionnelle (poste : directeur)

Interviewer : Est-ce que vous pouvez me décrire en quelques mots en quoi consiste l'activité de votre centre de formation, s’il vous plaît ?

Répondant : Oui, donc c'est un centre de formation agréé par la région wallonne comme centre d'insertion socioprofessionnelle et nos formations principales visent à remobiliser des personnes, peu ou pas qualifiées, qui sont éloignées de l'emploi. Nous donnons des formations d'alphabétisation, où ils apprennent à lire et à écrire, un accompagnement par rapport à la recherche d'emploi, ou bien nos formations peuvent simplement aider à reprendre un rythme de vie et tisser des liens avec d'autres personnes.

Interviewer : Super, merci. Pourquoi accompagnez-vous des personnes porteuses de handicap invisibles dans votre entreprise ?

Répondant : Pourquoi, c'est une bonne question. En fait, ils sont là et ils ont besoin d'aide, donc on ne va pas les laisser. Mais c'est vrai que depuis plusieurs années, on se rend compte qu'on a de plus en plus de personnes avec des handicaps invisibles, qui les impactent dans leur quotidien et leur vie professionnelle. Ils rejoignent principalement nos filières où ils apprennent à lire et écrire. Et c'est même difficile parfois de voir si les personnes ont un handicap invisible ou non. Parfois, ils le savent, parfois non, et parfois, ils les cachent. Finalement, je pense que de par notre public cible, nous avons d'office des personnes porteuses de handicap invisible.

Interviewer : D'accord, merci. Vous avez déjà anticipé ma deuxième question. Avez-vous connaissance des handicaps invisibles des personnes que vous avez accompagnées dès le début ? Ou avez-vous découvert leurs handicaps par après ?

Répondant : Non, nous n'avons pas toujours connaissance de leur handicap. Quand une personne s'inscrit chez nous, elle est vue soit par une des deux coordinatrices pédagogiques ou par moi et on a mis en place des outils pour essayer de repérer certaines difficultés. Ce n'est pas dans le but de refuser les candidats, c'est simplement pour que le formateur sache les difficultés et qu'il faudra adapter certains contenus ou manière de transmettre. On a mis en place des outils simples pour déceler les difficultés comme un formulaire à remplir avec le nom, le prénom et l'adresse. Cela nous permet de comprendre s'ils savent lire, d'observer la manière dont ils tiennent le stylo quand ils écrivent, etc. On leur pose des questions sur leur numéro de téléphone, en fonction de s'ils le connaissent ou pas, parfois quand ils sortent la coque du téléphone, il y a plein de petits post-it avec plein de références, et tout cela nous permet de tirer des conclusions. Donc, on découvre généralement les difficultés lors de cet entretien, mais parfois, certains parlent aussi des difficultés qu'ils rencontrent.

Interviewer : Mais ça, ce n'est pas une obligation, c'est ça ?

Répondant : Oui, ce n'est pas une obligation. Après, si je prends un exemple concret, on a une formation pour apprendre le permis B théorique et si la personne a des difficultés au niveau de la gestion de l'espace, c'est assez compliqué et c'est une difficulté difficile à repérer, qu'on ne verra peut-être pas tout de suite. Mais au fur et à mesure de la formation, les formateurs, qui ont de l'expérience, vont voir ces difficultés. Alors parfois les gens n'en parlent pas parce qu'ils pensent que ça aura un impact sur le reste.

Interviewer : Je comprends, c'est un sujet encore fort tabou et ce n'est pas toujours facile d'en parler. Pouvez-vous décrire comment votre centre de formation aborde l'insertion des personnes porteuses de handicap invisible dans l'environnement éducatif et professionnel ?

Répondant : Nous ne mettons pas en place quelque chose de spécial pour les personnes porteuses de handicap invisible. C'est la même chose pour toutes les personnes qu'on forme.

Interviewer : Pouvez-vous me décrire comment se passe le processus pour tout le monde ?

Répondant : Comme je vous le disais, il y a un premier entretien d'accueil, puis il y a un deuxième entretien avec un accompagnateur social. Pour ce faire, on a deux accompagnateurs sociaux et ils travaillent pour établir un bilan social et voir les freins au-delà de la formation, en prenant en compte, la personne dans sa globalité, donc on prend en compte son environnement, les choses qui pourraient à un moment donné, peut-être poser problème pour la suite de la formation, etc. Ça permet aussi de repérer certaines difficultés ou certains freins qu'on peut partager avec les formateurs. Par exemple, hier, j'ai rencontré quelqu'un qui a des difficultés pour lire et écrire, il s'en sort un peu, mais s'il faut lire à haute voix, ça ne va pas, ça le met en hyper stress. C'est typiquement le genre d'information qu'on va partager pour justement favoriser le bon déroulement des formations. De plus, tout au long de la formation, les stagiaires ont la possibilité de demander, sur base volontaire, d'avoir un échange avec les assistants sociaux.

Interviewer : D'accord, merci. Quels sont les défis spécifiques auxquels votre organisation est confrontée lorsqu'il s'agit d'insérer socialement et professionnellement des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Le principal défi, c'est déjà que les personnes porteuses de handicap acceptent leurs handicaps et les reconnaissent. Et ce n'est pas évident, surtout quand ils sont invisibles. Mais, globalement, je pense que dans notre centre de formation, on arrive quand même à en parler facilement, et ils en parlent entre eux une fois qu'ils sont dans leur groupe de formation. Un autre défi se manifeste quand on fait des activités communes avec nos trois centres de formation, qui sont dans trois villes différentes. Nos stagiaires ont l'habitude d'être dans leur petit groupe de formation et quand on les sort de leur zone de confort, c'est plus compliqué. C'est difficile de créer des interactions et que les stagiaires ne se sentent pas mal à l'aise. Et au-delà de ça, la mise en stage ou la mise à l'emploi sont des réels défis. Pendant la formation, ils sont avec nous, on connaît leurs difficultés. Parfois, ils ne souhaitent pas qu'on en parle à l'employeur et c'est vrai que parfois, c'est peut-être mieux de ne pas en parler tout de suite. On préfère d'abord que le travailleur montre de quoi il est capable, et puis on peut en parler. Mais, ça reste une grande difficulté, surtout si c'est un emploi où il faut être en contact avec des clients, par exemple dans un magasin.

Interviewer : Est-ce que vous pouvez développer un petit peu plus cette difficulté de mise à l'emploi, s'il vous plaît ?

Répondant : Typiquement, les handicaps mentaux légers, posent souvent problème si ce n'est pas dans une structure adaptée. On ne trouve pas facilement des entreprises qui sont ouvertes à intégrer des personnes porteuses de handicaps mentaux légers, même avec un partenariat avec les services de l'AVIQ et d'autres services d'accompagnement avec des *job coaches*, etc. Même en collaborant avec ces partenaires, l'intégration reste compliquée et on voit clairement que les personnes souffrant de handicaps mentaux légers ne sont pas prioritaires pour l'engagement. Ensuite, concernant d'autres handicaps invisibles comme la dyslexie, etc. ça va dépendre du métier, mais on peut aussi être confronté à des complications. Par exemple, dans notre formation d'aide-ménagère, titres services de base, on aurait tendance à croire que ça ne pose pas de problème. Sauf que quand il faut laisser un mot au client pour diverses raisons, certains clients peuvent faire des remarques auprès de la société. Après, il est vrai que notre centre de formation travaille beaucoup avec le secteur public et les entreprises d'insertion socioprofessionnelle. Par exemple, les titres services, font justement partie de l'économie sociale et fournissent un accompagnement adapté et un cadre bienveillant.

Interviewer : Merci beaucoup. Quels types de politiques ou de mesures spéciales votre centre de formation a-t-il mis en place pour soutenir les employés ayant des handicaps invisibles ?

Répondant : Nous n'avons pas de stratégie ou de document spécifique au handicap invisible. Tous nos stagiaires bénéficient des mêmes services, qui ne sont pas différenciés en fonction du type de complication.

Interviewer : Pas de souci. Quels sont les types de soutien et d'aménagements que votre organisation offre aux employés avec des handicaps invisibles pour favoriser leur réussite professionnelle ?

Répondant : C'est un peu plus difficile à remettre en contexte par rapport à notre centre de formation.

Interviewer : Est-ce que vous adaptez certaines formations en fonction des difficultés ?

Répondant : Oui, nous adaptions les horaires, les journées sont un peu plus courtes, on essaie de varier les moments, donc on ne fait pas tout le temps que des activités d'apprentissage pur et dur afin de maintenir la concentration de nos stagiaires, etc. On essaie de les éveiller au maximum à plein d'aspects auxquels ils ne peuvent pas spécialement accéder autre part. Par exemple, on a fait un projet avec des casques de réalité virtuelle pour travailler la gestion de l'espace. Pour certaines personnes, c'était assez déstabilisant, mais c'était une super expérience. Donc, on essaie d'adapter le contenu dès que possible. On promeut la diversité, on travaille sur des horaires allégés et on essaie de donner accès à des activités culturelles ou artistiques à nos stagiaires, car on se rend compte que le public précarisé n'y a pas forcément accès. Est-ce que c'est lié au handicap, je ne sais pas, mais il y a peut-être une certaine corrélation. En ce moment, nos stagiaires sont sur un projet de fresque en mosaïque et poterie, qui une fois finie, sera installée dans notre centre. Cela leur permet aussi d'apprendre à utiliser leurs mains avec minutie, dans un travail manuel. On remarque que la dextérité des mains n'est pas aisée chez nos stagiaires, c'est difficile de tenir un stylo correctement, etc. Donc, on essaie d'entraîner leur dextérité par étape, pour créer une évolution. De plus, c'est très valorisant pour eux parce qu'ils voient qu'ils peuvent créer quelque chose de concret et nous portons attention à toujours les mettre en valeur par rapport à ça.

Interviewer : Si je comprends bien, même au-delà de la formation pour laquelle ils sont là, vous avez à cœur de les faire évoluer sur d'autres sujets, dans une idée de développement global. Comment votre entreprise sensibilise-t-elle les autres stagiaires à la question des handicaps invisibles et favorise-t-elle un environnement inclusif ?

Répondant : De manière générale, mais pas de façon ciblée par rapport au handicap, nous offrons un cadre sécurisant et bienveillant pour tous nos stagiaires. Nous portons une attention particulière à ce qu'il n'y ait pas de moqueries au sein de centre de formation. La plupart de nos stagiaires ont tous un parcours scolaire désastreux pour diverses raisons : échec scolaire, harcèlement, mise de côté, etc. Récemment, nous avons eu des stagiaires de 50 à 60 ans et leurs parcours scolaires chaotiques sont dus à la méconnaissance des difficultés d'apprentissage du milieu éducatif à l'époque. En effet, dans le temps, on ne connaissait pas toutes ces difficultés, et les enfants qui éprouvaient des difficultés à l'école étaient de suite considérés comme des cancre. Et malheureusement, cet état d'esprit reste et les personnes ont difficile de s'en défaire. De plus, ils ont peur qu'on se moque d'eux, comme dans le temps où ils étaient considérés comme les idiots du village. Donc, dans notre centre de formation, on rappelle souvent que nous accueillons tout le monde, à partir du moment où le cadre est respecté. La sensibilisation se fait aussi directement grâce à la diversité de publics qu'on forme. À titre d'exemple, nous formons des personnes qui sortent de prison, des élèves qui sortent de l'enseignement spécialisé, des personnes d'origine étrangère, des personnes qui n'ont pas eu l'environnement familial adéquat pour s'épanouir, des chômeurs de longue durée, etc. Tout le monde est mélangé et la répartition se fait en fonction des formations et non en fonction des catégories de stagiaires. Le point commun qui relie tout le monde est qu'ils sont tous dans la même galère, donc il y a un sentiment de solidarité qui se crée assez vite. On accepte beaucoup de choses, mais par contre, tout le monde doit respecter les principes. On recadre toujours quelqu'un qui déborde, et dépasse les bornes, qui se moque, etc. On ne laisse jamais passer ce genre de comportement.

Interviewer : J'ai bien saisi qu'il n'y a pas spécialement besoin de mettre un plan de sensibilisation en place parce que ça se fait automatiquement grâce à la diversité du public que vous accompagnez. Pouvez-vous partager des exemples de réussites ou d'initiatives spécifiques qui ont favorisé l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre centre de formation ?

Répondant : On a accompagné un jeune homme qui est détecté autiste Asperger. On l'a reçu, avec sa maman, car il était complètement perdu. Il avait contacté des services par rapport à la recherche d'emploi, mais il n'a jamais reçu de réponse, ou en tout cas, pas de réponse satisfaisante. Il est venu dans notre centre de formation, en nous disant qu'on était sa dernière chance. On lui a proposé de rejoindre notre filière d'orientation pour définir, avec lui, son projet. Sa maman était très stressée, pensant qu'il ne saurait pas prendre le train seul pour venir en formation, etc. Sauf que lui était motivé, il est majeur et est capable de se débrouiller, contrairement aux peurs de sa maman. Accompagner et responsabiliser les jeunes font aussi partie de nos principes, et la surprotection venant des parents n'est pas bénéfique. Les stagiaires ont leur mot à dire et ça compte. Donc, ce jeune s'est formé dans l'informatique et il a réussi à transformer son handicap en une force. Même lors de la formation, la formatrice lui laissait la place pour aider les autres, grâce à son sens du détail très présent. Il a même pu aider les formateurs quand l'occasion se présentait. C'est aussi important pour nous que chacun trouve sa place au sein de la formation et de les faire prendre confiance en eux. Après, concernant ce stagiaire autiste Asperger, la mise en stage a été difficile, mais nous avons trouvé une entreprise qui a bien voulu que le stagiaire fasse son stage en télétravail, et comme c'était dans le domaine de l'informatique, ça ne posait pas de problème. Au final, il a pu montrer ce qu'il savait faire, et démontrer à ses parents qu'il était capable de répondre aux exigences d'un employeur. D'ailleurs, il s'est déjà inscrit dans une nouvelle formation dans notre centre pour septembre. Ça n'empêche que, encore une fois, la transition entre le centre de formation et le milieu de travail reste difficile. Et les stagiaires ne peuvent pas rester indéfiniment dans le centre de formation. La grande difficulté, c'est que certains stagiaires, vont vite considérer leur formation comme un travail, ce qui rend parfois la transition vers une entreprise encore plus compliquée, si une opportunité s'offre à eux.

Interviewer : C'est vrai que dans le cadre des handicaps légers et handicaps invisibles, c'est compliqué car les personnes en souffrant sont vraiment à la frontière du handicap. Ils sont coincés entre le fait qu'ils ont trop de difficultés pour ne pas être accompagnés et le fait qu'ils n'ont pas assez de difficultés pour être aidés.

Répondant : C'est ça, et parfois, il n'y a pas de numéro à l'AVIQ, donc parfois, il n'y a pas de possibilité de travailler en ETA, et ils ne répondent pas spécialement aux critères des entreprises classiques non plus. Et puis, il y a aussi la difficulté de trouver des centres d'hébergement et/ou des centres de jour pour accueillir les personnes porteuses de handicap qui en ont besoin. Il n'y en a pas dans toutes les régions ou alors ce sont des centres payants et les personnes dans le besoin n'ont pas toujours les moyens de payer ce genre de service, et ça fait partie des difficultés de l'après formation. On essaie de réfléchir pour développer un autre service afin de permettre aux stagiaires qui ne trouvent pas de travail, de continuer avec nous. C'est vraiment dommage car les trois quarts du temps, les stagiaires sont très motivés, mais ils n'ont pas la chance de se voir proposer des opportunités d'emploi.

Interviewer : D'accord, merci beaucoup. À l'inverse, pouvez-vous partager des exemples d'initiatives en faveur des personnes porteuses de handicap invisible qui n'ont pas porté leurs fruits ?

Répondant : Il y a le problème de l'après formation dont je viens de vous parler. Il y a aussi le lien vers les centres de jours qui sont parfois des échecs aussi. Ou parfois, on se retrouve en situation d'échec parce que, dans les cas de jeunes stagiaires, les parents refusent de reconnaître le handicap de leur enfant et ils veulent qu'ils aillent travailler comme tout le monde. La question financière ou le fait qu'il n'y ait pas de place en formation peuvent aussi parfois nous amener à des situations d'échec. L'initiative de base chez nous, c'est d'accompagner les stagiaires, de remplir leur sac à dos de compétences et puis les laisser s'en aller et utiliser toutes ces compétences. Et quand ça ne fonctionne pas, c'est vrai qu'on se pose des questions en demandant à quoi ça sert parce qu'on peut leur vendre du rêve et les préparer pour l'après, mais s'il n'y a pas d'après, c'est toujours très décevant. Mais, on se dit que ça leur servira toujours à un moment ou à un autre, même si ce n'est pas dans l'immédiat car ils gagnent en autonomie, ça c'est certain.

Interviewer : Donc si je comprends bien, il y a une grande difficulté dans la transition entre la formation et le monde professionnel. Quelles sont les leçons apprises ou les meilleures pratiques que votre organisation a identifiées en matière d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Je pense qu'il faut respecter chaque personne et que chacun a son mot à dire. Il faut accepter tout le monde, porteur de handicap ou non, éloigné de l'emploi pour une raison ou pour une autre, on veut accompagner tout le monde. Évidemment, on porte attention aux questions pratiques, pour que ce soit plus confort pour eux. Donc les personnes porteuses de handicap sont traitées comme les autres. Nous avons aussi retenu que c'est très important d'écouter et d'écouter les besoins des personnes.

Interviewer : Super, merci. Comment mesurez-vous l'efficacité des programmes d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre organisation ?

Répondant : On a quelques statistiques, mais elles sont généralement liées à nos agréments. Nos agréments nous demandent principalement le nombre d'heures de formation ou par rapport à la mise à l'emploi pendant ou après la formation. Mais nous ne produisons pas de statistique spécifiquement en avec les personnes porteuses de handicap.

Interviewer : Merci. Comment votre organisation collabore-t-elle avec des organisations externes ou des spécialistes pour améliorer l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Nous collaborons principalement pour l'accompagnement avec des *job coaches* soit avec l'AVIQ, soit venant d'autres organismes qui sont agréés en *job coaching*. J'ai aussi essayé d'obtenir des appels à projets pour des séances de logopédie pour les adultes, mais c'est très compliqué.

Interviewer : Donc, si je comprends bien, vous collaborez avec certaines entreprises pour la mise à l'emploi et avec des agents d'intégration ?

Répondant : Oui, c'est ça. Et aussi avec d'autres organismes qui accueillent aussi des personnes.

Interviewer : D'accord, merci. Enfin, quels conseils donneriez-vous à d'autres entreprises d'économie sociale cherchant à améliorer leur insertion des personnes porteuses de handicap invisible ?

Répondant : Je donnerais le conseil de considérer les personnes porteuses de handicap comme les autres et de ne prendre en compte le handicap que pour améliorer leur confort.

Interviewer : D'accord, merci. Je ne sais pas si vous utilisez des documents spécifiques aux handicaps invisibles comme des politiques, des lois, des guides dans votre centre de formation ?

Répondant : Non, ce n'est pas spécifique aux handicaps invisibles. Après, les formateurs ont peut-être des techniques pour mieux s'adapter aux handicaps invisibles. Par exemple, la formatrice en alphabétisation doit sûrement connaître beaucoup de choses concernant la dyslexie. Par exemple, accompagner une personne qui est à la fois analphabète et dyslexique, c'est très compliqué. Au départ, on se focalise sur son apprentissage, mais si à un moment donné la formatrice se rend compte que ça ne fonctionne pas, elle va peut-être déceler un handicap invisible. Et parfois, il faut même ajouter que la personne en difficulté devrait porter des lunettes, mais elle n'en a pas conscience. Donc, en fonction des situations qu'ils rencontrent, nos formateurs vont se documenter et essayer de trouver des solutions. Parfois, ça ne demande pas beaucoup d'efforts, comme par exemple, écrire en plus grand, en plus espacé, etc. D'ailleurs, j'ai un peu expérimenté cela tout à l'heure en imprimant des documents venant d'un site d'un autre opérateur qui est très connu sur l'ensemble de la région wallonne. En fait, les documents sont parsemés de petites taches de couleur, alors ça fait peut-être joli, mais le texte est vraiment dispersé et difficile à lire. Quand je pense à notre public, je crois qu'ils auraient beaucoup de difficultés à lire et à comprendre ce genre de document. Chez nous, on essaie de prendre cela en compte. Après, on ne peut pas tout adapter tout le temps, mais dans la mesure du possible, on essaie d'adapter et de se documenter. On collabore aussi avec des écoles de l'enseignement spécialisé,

notamment sur la transition entre l'école et le monde professionnel. Ils ont, notamment, le même problème que nous sur l'après-école. Ce qu'on fait, c'est qu'on se rend dans les écoles pour expliquer ce qu'est notre centre de formation, ce qu'on fait, notamment aux élèves qui se trouvent en forme trois. Déjà dans l'enseignement classique, la transition minorité-majorité est complexe. Mais dans l'enseignement spécialisé, ils sont encore moins préparés à l'après-école, même s'ils sont tous très motivés, ils veulent tous aller travailler. Il y a un projet européen en place pour le moment dans l'enseignement spécialisé, dont le but est de rapprocher les deux mondes.

Interviewer : Super, merci beaucoup. De mon côté, je n'ai plus de questions. Je ne sais pas si vous avez des questions à me poser ?

Répondant : Non, je trouve que votre sujet est intéressant. C'est vrai qu'au départ, je ne pensais pas que mon centre de formation était concerné, car nous ne sommes pas vraiment une entreprise au sens premier du terme, mais au final, c'est vrai que vos questions sont aussi pertinentes par rapport à nos activités.

Interviewer : Vous avez amené beaucoup d'éléments de réponse qui, soit confirment ce que j'ai déjà pu entendre, soit vous avez amené de nouveaux éléments de réponse parce que vous faites une partie du lien vers le monde professionnel. De plus, vous répondez ou vous faites votre maximum pour répondre à la problématique des personnes qui ne trouvent pas de travail. Donc, c'est intéressant pour mes recherches.

Répondant : Génial.

Interviewer : Je vous remercie pour votre temps et pour votre aide. Je vous souhaite une bonne après-midi.

Répondant : Avec plaisir. Merci et bonne continuation.

Entretien 15 – Société à finalité sociale 2 (poste : directeur)

Interviewer : Est-ce que vous pouvez commencer par me décrire en quelques mots en quoi consiste votre activité, s'il vous plaît ?

Répondant : Nous travaillons dans l'HoReCa avec du personnel public cible, donc on emploie des gens qui émanent de l'AVIQ, du CPAS ou qui émanent d'ASBL où ils ont suivi une formation.

Interviewer : D'accord. Pourquoi engagez-vous des personnes porteuses de handicap invisible dans votre entreprise ?

Répondant : Parce que ça fait partie de la mission de l'entreprise, elle a été créée pour ça et son statut juridique a été choisi pour ça. Parmi notre personnel, 75 pour cent doivent être des travailleurs porteurs de handicap visible ou invisible, qui émanent de l'AVIQ.

Interviewer : Quel est le statut de votre entreprise ?

Répondant : C'est une SRL à finalité sociale.

Interviewer : Super, merci. Aviez-vous connaissance des handicaps invisibles des personnes que vous avez engagées au moment de leur embauche ? Aviez-vous l'intention d'engager des personnes porteuses de handicap invisible ou avez-vous découvert leur handicap par après ?

Répondant : Oui, automatiquement. De toute manière, je suis obligé d'avoir un certain quota de travailleurs porteurs de handicap. De plus, je demande quels sont les handicaps des travailleurs pour savoir comment travailler avec eux, pour les accompagner au mieux et pour envisager les possibilités d'évolution. Je ne les embauche pas pour faire de l'occupationnel, je leur propose un vrai travail.

Interviewer : Super, merci. Pouvez-vous décrire comment votre entreprise d'économie sociale aborde l'insertion des personnes porteuses de handicap invisible dans son environnement professionnel ?

Répondant : Pour faire court, on prend en compte leur handicap, si les travailleurs ont envie d'évoluer, s'ils arrivent à vivre avec leur handicap et on réfléchit à ce qu'on peut mettre en place pour les aider. Finalement, c'est comme des travailleurs normaux, il faut considérer la personne, mais il faut arrêter de faire une fixette sur le handicap. Il faut les faire évoluer et les aider à apprendre avec leur handicap. De toute manière, si on ne les aide pas, leur vie sera très compliquée. Donc, il n'y a pas de plan établi, on prend juste en compte le côté humain, avec l'envie d'avancer.

Interviewer : Si je comprends bien, ça se fait au cas par cas, alors ?

Répondant : Tout à fait.

Interviewer : Quels types de politiques ou de mesures spéciales votre entreprise a-t-elle mis en place pour soutenir les employés ayant des handicaps invisibles ?

Répondant : Toutes et aucune à la fois. Comme je l'ai dit précédemment, il n'y a pas de plan établi et ça se fait au cas par cas. Le soutien se fait en fonction des envies d'intégration. Mais en fait, ce n'est pas de l'intégration, c'est juste leur donner une place dans la société comme chaque être humain.

Interviewer : D'accord, quels sont les types de soutiens et d'aménagements que votre entreprise offre aux travailleurs porteurs de handicap invisible pour favoriser leur réussite professionnelle ?

Répondant : De nouveau, c'est très général et diversifié, car je travaille avec 35 personnes.

Interviewer : Est-ce que vous pouvez me partager des exemples d'aménagements que vous avez mis en place ?

Répondant : Les horaires, plus de flexibilité, des temps d'arrêt plus grands pour certains, une acceptation de lenteur et de non-réactivité. C'est vraiment une acceptation de la personne en elle-

même, mais en les motivant, sans les prendre pour des personnes porteuses de handicap. Ils vont devoir continuer à avancer dans leur vie, et nous sommes là pour qu'ils puissent rebondir, s'accrocher ou s'appuyer.

Interviewer : Merci. Comment votre entreprise sensibilise-t-elle les autres employés à la question des handicaps invisibles et favorise-t-elle un environnement inclusif ?

Répondant : De toute manière, ils le voient. Comme on travaille dans l'HoReCa, on passe entre huit et 12 heures par jour ensemble. Finalement, ça se voit assez vite. Mais, on fait attention à ce que les gens se tirent toujours vers le haut et pas vers le bas. Malheureusement, j'ai déjà eu des cas où certaines personnes avec des handicaps assez lourds, enfonçaient les autres pour montrer qu'ils étaient supérieures, ou montrer qu'elles avaient évolué et pas les autres. Et on essaie vraiment que ce genre de chose ne se reproduise plus. Je ne les sensibilise pas, mais leur fait comprendre que c'est comme si on avait tous des handicaps au final. Après, il y a des handicaps visibles et d'autres invisibles. Donc, en partant de ce principe, personne n'est meilleur qu'un autre. Par contre, c'est vrai que certains ont la chance d'être éduqués, d'autres pas. Il y en a qui ont la chance d'avoir des parents qui sont derrière, d'autres pas. Il y en a qui ont la chance d'avoir de l'argent, d'autres pas. Il y en a qui ont la chance d'être plus vifs, d'autres pas. L'idée de cet endroit, c'est que tout le monde vient avec son sac à dos, rempli de situations de vie, de handicap, d'expérience, puis chacun dépose son sac à dos au milieu et c'est plus facile de tirer un tas de sacs à dos à plat que chacun son sac à dos seul. Le but, c'est que tout le monde s'épanouisse, avec sa manière de travailler et ses handicaps.

Interviewer : Je comprends, merci. Pouvez-vous partager des exemples de réussites ou d'initiatives spécifiques qui ont favorisé l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre entreprise ?

Répondant : Quand j'ai commencé il y a 22 ans, il n'y avait personne dans l'effectif et maintenant, j'ai 35 travailleurs. Ce n'est pas toujours facile parce qu'on n'est pas aidé. On n'est pas une ASBL, on n'a pas de subside, donc je suis obligé d'être rentable avec des gens qui ne sont pas rentables. Mais humainement parlant, ça n'a pas de prix. Donc, la réussite, c'est qu'on est toujours là, et c'est déjà bien.

Interviewer : Est-ce qu'il y a une initiative vraiment spécifique, que vous auriez dû mettre en place, ou est-ce qu'il y a quelque chose qui ne fonctionnait pas et vous avez trouvé une solution ?

Répondant : Mais ça, c'est tous les jours (*rires*). Par exemple, pendant quatre ans, on a tenu un petit café sur la batte, parce que notre établissement ne fournissait pas assez d'argent pour créer un salaire et que la personne qui était en face de moi, j'estimais qu'elle en valait vraiment fortement la peine. Donc avec un ami, on a créé un petit café le dimanche sur la batte, pour lui permettre d'avoir un salaire à mi-temps, dans un premier temps. Elle devait s'en occuper, alors qu'à la base, elle n'avait pas du tout les capacités, et on a tenu ça pendant quatre ans, ce qui nous a permis, au bout des quatre ans, de pouvoir l'engager à temps plein. Cette personne est toujours dans l'entreprise, donc c'est une belle réussite. Nous avons également mis des fêtes de la musique en place, des soirées, alors parfois, on n'a pas envie, et on veut juste rentrer chez soi. Il faut engendrer de l'argent, c'est nul, mais on n'a pas le choix pour continuer d'exister. Donc, l'initiative, c'est de travailler.

Interviewer : Merci. Quels sont les défis spécifiques auxquels votre organisation est confrontée lorsqu'il s'agit d'insérer socialement et professionnellement des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Je travaille avec plein de gens qui ne rentrent pas ou plus dans les cases, donc ils sont soit trop vieux, donc ils ne sont plus aidés, soit leur handicap n'est pas reconnu, donc ils n'ont pas de reconnaissance, ou ils ont un handicap trop conséquent et on estime qu'ils n'ont rien à faire dans l'HoReCa ou même dans la vie tout court. Donc le défi, c'est de leur dire qu'ici, ils sont chez eux, et que cet endroit leur appartient. Donc quelque part, ils ne travaillent pas pour moi, ils travaillent pour eux et donc le défi, c'est que tous les jours ça fonctionne. Un autre défi, c'est de faire comprendre aux pouvoirs publics, qui nous mettent parfois des bâtons dans les roues, tout en nous aidant, que nous

avons besoin de leur aide aussi. Par exemple, on va nous enlever le parking ici, car il est dans un parc. Les élections approchent et les politiques ont envie de se faire bien voir, notamment par les 10 riverains qui râlent. Le souci, c'est que ça va nous faire perdre la moitié de notre clientèle, ce qui va m'obliger à me séparer de certains de mes travailleurs, qui ne retrouveront pas de travail ailleurs. Le défi, c'est aussi de toujours trouver des solutions aux manquements, aux mauvaises initiatives des gens qui pensent bien faire.

Interviewer : Ça va, merci. Est-ce qu'il y a des initiatives que vous avez mises en place et qui n'ont pas porté leurs fruits, toujours en matière d'insertion des personnes porteuses de handicap dans votre entreprise ?

Répondant : Ce n'est pas que ça n'a pas porté ses fruits, c'est que les personnes n'ont pas tenu. Donc, je ne vis pas ça spécialement comme un échec. Mais le problème, c'est qu'on est trop gros ou trop petit. Donc, ça veut dire qu'au début, quand on était beaucoup plus petit, j'ai eu des gens qui étaient bien loin dans le handicap et j'arrivais à les gérer, au niveau de la clientèle et du travail. Mais pour accompagner plus de travailleurs porteurs de handicap, on est devenu plus gros, et donc il y a certains travailleurs qu'on n'arrivait plus à accompagner. Ou alors, certes, c'est leur travail, les handicaps des personnes ne s'arrêtent pas une fois la journée de travail finie. Donc, par exemple, quand une personne explose ici et qu'il est 20 heures, on ne peut pas lui dire de revenir demain. Mais donc, l'accompagnement, c'est plus qu'un travail, c'est une envie et on ne compte pas nos heures. Donc des échecs, oui, il y en a parce qu'on n'a pas assez de structures sur lesquelles on peut s'appuyer réellement. Et en même temps, c'est logique, parce que tout le monde a le droit d'avoir une vie et tout le monde n'a pas décidé de ne faire que ça.

Interviewer : Quelles sont les leçons apprises ou les meilleures pratiques que votre entreprise a identifiées en matière d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Je retiens qu'on a tous des handicaps, sauf que pour eux, leurs handicaps sont reconnus. Les travailleurs porteurs de handicap sont beaucoup plus courageux et ils se rendent compte d'où ils viennent. Je trouve qu'on vit dans un monde où les gens estiment devoir avoir tout facilement et que tout est acquis. Eux, ils démarrent avec le fait que rien n'est acquis et tout est à pourvoir. Donc, ça veut dire que quand on leur donne la chance de travailler, de transpirer, de se lever le matin, de savoir pourquoi ils sont là, ils sont reconnaissants. Ils sont là tout le temps et même quand on leur donne congé pour se reposer, ils n'en veulent pas. Ils se rendent compte de la chance qu'ils ont de travailler. Ils donnent, et je trouve que maintenant, beaucoup de gens ne donnent plus. Je trouve que les gens, pour le moment, ont oublié leurs devoirs et qu'ils veulent déjà la gratitude des bons points, mais sans plus rien donner parce que c'est soi-disant normal. Et ici, les gens avec qui on travaille savent qu'ils viennent de nulle part et qu'ils n'iront nulle part s'il n'y a pas des initiatives comme la nôtre.

Interviewer : Oui, donc ils sont réellement fiers de travailler ?

Répondant : Oui, vraiment. Ils sont extrêmement contents.

Interviewer : Comment mesurez-vous l'efficacité des programmes d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre organisation ?

Répondant : Je la calcule via la rentabilité du café. Si le café n'est pas rentable, je dois fermer ses portes et me séparer de 35 travailleurs qui ne trouveront peut-être pas d'autre travail.

Interviewer : Comment votre entreprise collabore-t-elle avec des organisations externes ou des spécialistes pour améliorer l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : On travaille avec beaucoup d'ASBL qui s'occupent de personnes porteuses de handicap pour essayer de les réintégrer. Ce que je fais, c'est que j'essaie de donner une place à ces travailleurs qui ne rentrent dans aucune case. Quand ils arrivent ici, je leur demande s'ils veulent travailler en cuisine ou en salle. S'ils veulent aller en cuisine, c'est souvent car ils ont honte du regard des gens et

donc, je les mets en salle pour qu'ils puissent évoluer. Je suis aussi là pour les brusquer, tout en étant bienveillant, en leur donnant confiance et en leur faisant prendre conscience qu'ils ont leur place. C'est un peu bizarre, mais avant de travailler ici, je crois que je n'avais jamais rencontré une personne handicapée. Quand j'ai commencé à travailler ici, je me suis dit que ce n'était pas possible de travailler dans l'HoReCa avec des personnes en situation de handicap ou avec des déficiences. J'estimais, via mon éducation, via mes connaissances, j'estimais que c'était impossible. Et puis, le fait de travailler de plus en plus avec eux, je me suis rendu compte qu'ils étaient des gens extraordinaires. L'idée de notre entreprise, c'est aussi de montrer que c'est possible, que ça soit un endroit représentatif, de montrer que ça peut fonctionner. Les clients qui viennent ici ne remarquent parfois pas du tout que nos travailleurs sont en situation de handicap. J'ai déjà eu des gens qui passent des commandes de mariage à du personnel qui est complètement à l'ouest. Ils ont l'air tellement bien intégrés que les clients ne le remarquent pas. La collaboratrice leur a dit que la commande était en ordre, alors que ce n'était pas le cas et j'ai dû repasser derrière (*rires*). Bref, donc quelque part, le pari est réussi. Mais en même temps, c'est dangereux parce que ça veut dire que les gens ne s'en rendent pas compte non plus.

Interviewer : Enfin, quels conseils donneriez-vous à d'autres entreprises d'économie sociale cherchant à améliorer leur insertion des personnes porteuses de handicap invisible ?

Répondant : Qu'ils arrêtent d'avoir peur et qu'ils se mouillent la chemise. Ce qui est dommage, c'est qu'il faut souvent qu'il y ait des gens qui soient un peu dans la difficulté, par exemple en ayant un enfant porteur de handicap, avant de se rendre compte qu'il faut faire quelque chose. Il faut arrêter d'avoir peur de la différence.

Interviewer : Très bien, merci. De mon côté, je n'ai plus de question. Je ne sais pas si vous avez des questions à me poser ?

Répondant : Non.

Interviewer : Je vous remercie pour votre temps et pour votre expertise.

Entretien 16 – Entreprise de Travail Adapté 4 (poste : assistant social et responsable des ressources humaines)

Interviewer : Pouvez-vous commencer par me décrire en quelques mots en quoi consistent les activités de votre entreprise, s'il vous plaît ?

Répondant 1 : Notre activité se trouve principalement dans le secteur agroalimentaire. On fait du conditionnement alimentaire de sauce, d'alcool, et de produits finis variés. On a aussi une partie production alimentaire, dans laquelle on produit des plats végétariens, des raviolis, et d'autres aliments variés. On a aussi un petit département électricité, dans lequel nos travailleurs préparent du câblage, etc. Enfin, nous avons du personnel en régie, qui travaille chez Ab Inbev pour du tri de produits.

Interviewer : Super, merci. Pourquoi engagez-vous des personnes porteuses de handicap invisible dans votre entreprise ?

Répondant 2 : Nous sommes une ETA, je ne sais pas si vous connaissez un petit peu les conditions d'accès pour entrer dans une ETA, mais c'est vrai qu'elles sont maintenant principalement axées sur le handicap invisible. C'est-à-dire qu'une personne qui est en chaise roulante, par exemple, n'a pas d'accès à une autorisation de travail en ETA. Les critères principaux pour travailler en ETA vont de plus en plus vers l'enseignement spécialisé. Le public fort représenté dans les ETA sont donc des personnes qui ont des problèmes caractéristiques ou des problèmes de handicaps mentaux. C'est clairement le public qui est en train d'être favorisé pour travailler en ETA.

Interviewer : D'accord. Donc, si je comprends bien, il y a eu une sorte de changement dans les règles ou les pratiques des ETA et donc vous voyez de plus en plus de handicaps invisibles parmi le public cible des ETA.

Répondant 1 : Oui.

Répondant 2 : Oui, c'est principalement ces personnes porteuses de ces handicaps-là qui sont présentes en ETA. Je pense que c'est plutôt dans les entreprises classiques qu'on retrouvera les travailleurs avec des handicaps visibles, parce que ce type de handicap n'a souvent pas de lien particulier avec la façon de réfléchir. Alors que les personnes porteuses de handicap invisible ont besoin d'un encadrement particulier. C'est clairement une différence qui compte pour les entreprises.

Interviewer : D'accord, merci. Aviez-vous connaissance des handicaps invisibles des personnes que vous avez engagées au moment de leur embauche ?

Répondant 1 : Non, et c'est la difficulté.

Répondant 2 : Ma collègue, en tant qu'assistante sociale, a accès à un peu plus d'informations, mais pas tout non plus. Personnellement, dans le recrutement, je demande aux futurs travailleurs s'ils ont un numéro à l'AVIQ, quel type d'enseignement ils ont fait, etc. Mais, s'ils ne veulent pas m'expliquer pourquoi ils ont été dans l'enseignement spécialisé ou autre, il n'y a aucune obligation légale. Par contre, ma collègue, quand elle fait la demande d'autorisation pour travailler en ETA, va aller plus loin dans la recherche de handicap. Mais encore une fois, si le travailleur ne veut pas communiquer, il n'y a pas d'obligation. Mais, en règle générale, on comprend vite les handicaps des personnes. En tout cas, au service RH, il y a des travailleurs pour lesquels on n'a pas du tout d'information.

Répondant 1 : Auparavant, on avait plus de dossiers lorsqu'on rendait les demandes d'autorisation de travailler en ETA. On avait un bilan médical visible par les assistants sociaux avec les détails médicaux de la personne, quasi depuis son enfance. C'était très utile pour pouvoir comprendre les difficultés de la personne, pour pouvoir comprendre ce qu'on devait mettre en place, etc. Malheureusement, maintenant, on ne l'a plus ou seulement dans de très rares occasions. C'est vrai que, d'un point de vue secret médical, ce n'était peut-être pas top. Mais, il faut savoir que ces informations n'étaient de toute façon pas transmises au reste de l'équipe sans l'accord de la personne.

Interviewer : Pouvez-vous me décrire comment votre entreprise d'économie sociale aborde l'insertion des personnes porteuses de handicap invisible dans son environnement professionnel ?

Répondant 2 : C'est clairement une difficulté puisqu'on n'est pas censé être au courant des handicaps des travailleurs. Donc, toutes les personnes doivent être intégrées de la même manière. Évidemment, peut-être plus que d'autres entreprises, on va prôner la tolérance, l'acceptation, l'écoute, etc. Par contre, par exemple, parfois certaines personnes sont gênées de nous dire qu'elles ne savent pas lire et écrire. Donc, dans notre manière de communiquer, on sait qu'on doit à la fois communiquer à l'oral et à l'écrit, on sait qu'on devra potentiellement réexpliquer plusieurs fois les mêmes choses, etc. Les moniteurs doivent aussi être attentifs. Si un travailleur a une crise de colère, on va devoir faire avec, alors que dans d'autres entreprises il aurait peut-être déjà été licencié. Donc ce sont tous des exemples comme ça qui vont mener à une insertion différente. Mais, cela reste difficile car sans diagnostic, on ne peut pas vraiment savoir à l'avance ce qu'on doit mettre en place pour intégrer au mieux les travailleurs.

Répondant 1 : Personnellement, j'utilise souvent l'image, assez ironique, que sur une ligne de production, on pourrait potentiellement mettre quelqu'un qui a une schizophrénie avec quelqu'un qui est atteint d'autisme et quelqu'un qui a des problèmes de comportement variés et on leur dit qu'il faut s'entendre. Donc, c'est un peu ça l'idée et ce n'est pas toujours évident. Malgré ce qu'on pourrait penser, il faut souvent rappeler aux travailleurs porteurs de handicap que leurs collègues le sont aussi et leur rappeler d'être ouverts au fait que ce n'est pas nécessairement le même handicap. Donc, il risque d'y avoir certaines difficultés, certains conflits, mais il faut qu'ils gardent en tête que l'autre en face a droit à sa chance aussi et à toute sa compréhension, comme on le fait pour lui.

Interviewer : Justement, par rapport à ça, comment votre entreprise sensibilise-t-elle les autres travailleurs à la question des handicaps invisibles et favorise-t-elle un environnement inclusif ?

Répondant 2 : Avec l'AVIQ, on a la chance d'avoir des formations et des sensibilisations au handicap, auxquelles d'ailleurs, on a participé l'année dernière. Nous faisons appel à des entreprises externes et à des formateurs agréés pour ce volet. On a aussi la volonté de le faire en interne avec les assistants sociaux. Par exemple, ma collègue, notamment de par sa formation, a une connaissance plus poussée du handicap. On aimerait bien former nos travailleurs de manière annuelle. Les former une fois, ce n'est pas suffisant. Donc, je pense qu'il faut le rappeler de manière annuelle et chaque fois, donner peut-être des clés de communication, qui sont complètement différentes, comme le dit ma collègue, entre une personne qui a des problèmes de schizophrénie et une personne qui a un trouble autistique.

Interviewer : Donc, si je comprends bien, ça passe par la formation et la communication ?

Répondant 2 : Oui, clairement.

Répondant 1 : Et au quotidien, ce sont des petits rappels de la différence de l'autre et du fait de rester ouvert d'esprit. Ça paraît très vague, mais on n'a pas beaucoup d'autres cartes en main.

Interviewer : Super, merci. Quels sont les défis spécifiques auxquels votre organisation est confrontée lorsqu'il s'agit d'insérer socialement et professionnellement des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant 2 : Alors, quand on parle de handicap invisible, nous on y a aussi intégré cette notion de handicap social. Par exemple, un des critères facilités de l'AVIQ concerne les personnes qui ne travaillent plus depuis de nombreuses années. La première difficulté, ce sont les personnes qui n'ont plus appris à se lever le matin, qui n'ont peut-être jamais appris l'autorité, le respect de l'autre, etc. Par exemple, on travaille avec des contrats d'apprentissage et typiquement, ce sont des gens qui sont absents un jour sur deux, et encore, parfois, c'est pire. Le milieu social joue un grand rôle dans les handicaps sociaux. Il ne faut pas se mentir, dans les personnes qui ont été scolarisées dans l'enseignement spécialisé, il arrive qu'il y ait un schéma familial dans lequel les parents ont aussi

fréquenté l'enseignement spécialisé, etc. Ou alors, il y a des familles qui sont des chômeurs de génération en génération ou en maladie de longue durée. Donc, pour certaines personnes, s'ils ne viennent pas travailler sans prévenir, ce n'est pas grave, c'est déjà bien qu'il soit venu un jour. Donc clairement, la première difficulté, c'est de leur réapprendre les règles pour vivre en société, pour travailler avec les autres.

Répondant 1 : Et il faut aussi accepter de répéter ces règles sans cesse.

Répondant 2 : C'est vrai, comme le dit ma collègue, il faut tout le temps répéter.

Interviewer : D'accord. Et mis à part les handicaps sociaux, est-ce qu'il y a d'autres défis auxquels vous êtes confrontés ?

Répondant 2 : Je pense que les handicaps mentaux et les retards mentaux sont les moins difficiles à gérer. Ce type de handicap est assez connu et on peut plus facilement mettre des choses en place, car on a l'habitude de gérer ces complications et la tolérance est peut-être plus vite mise en place.

Répondant 1 : Oui, je suis d'accord.

Répondant 2 : Par contre, gérer les problèmes caractériels représente un vrai défi. Certains travailleurs peuvent s'énerver et faire preuve de violence physique ou verbale, parfois même sans raison. Et les encadrants n'ont pas tous une formation ou une attitude facilitante pour gérer ce type de problématique. Malheureusement, ils se mettent au même niveau qu'eux et, c'est clairement une grosse difficulté.

Répondant 1 : Au niveau des troubles psychiatriques, on remarque aussi des difficultés qu'on ne rencontre pas avec un public classique. Par exemple, nous avons une jeune fille atteinte de schizophrénie qui ne peut plus faire certains horaires parce que le fait de se déplacer quand il fait noir est quelque chose qui l'angoisse énormément. Il y a donc des périodes où elle ne vient pas travailler parce que psychologiquement, ça ne va pas. Il y a donc beaucoup d'aspects à prendre en compte et qui sont d'autant plus importants pour les travailleurs porteurs de handicap. Ce sont des gens qui ont une sensibilité exacerbée aux problèmes courants de la vie et donc certaines choses qui nous semblent être des petites difficultés sont très grandes pour eux. Il y a aussi tout l'aspect « problème physique » mais qui sont quand même invisibles, comme la maladie de Crohn, les gros problèmes de dos, etc. Ce sont des gens qui, potentiellement, vont être plus absents parce qu'ils vont devoir faire face à ces problèmes.

Répondant 2 : Ma collègue a soulevé un point et c'est vrai que l'absentéisme est une grosse difficulté, dans les ETA mais aussi dans toutes les entreprises. Dans notre ETA, on est confronté à un grand taux d'absentéisme et de maladies de longue durée pour lesquelles on n'a pas toujours beaucoup de solutions. Et donc, même si on met en place des entretiens d'absentéisme pour essayer d'aider les travailleurs et de réduire cet absentéisme, ça reste compliqué.

Répondant 1 : Et la réintégration après une absence, que ce soit des travailleurs qui sont absents depuis un mois, deux mois, c'est déjà compliqué et parfois, on a des cas plus extrêmes de personnes qui sont absentes depuis des mois, voire des années. Et pour ces travailleurs, il faut tout reprendre depuis le début. Donc, il faut leur réenseigner les normes du travail, réapprendre à travailler en équipe.

Interviewer : Je comprends bien. Quels types de politiques ou de mesures spéciales votre entreprise a-t-elle mis en place pour soutenir les employés ayant des handicaps invisibles ?

Répondant 2 : Clairement, je dirais qu'on est beaucoup plus souple et beaucoup plus compréhensif avec nos travailleurs. On n'a pas une politique spécifique qui a été rédigée, mais on s'adapte. On parlait d'absentéisme et typiquement, on a des coefficients Bradford qui explosent, on a des travailleurs qui ne viennent pas sans prévenir, etc. Encore une fois, on va être beaucoup plus compréhensif qu'avec un travailleur « classique ». Donc, on va plus loin dans nos démarches et très vite, quand on se rend

compte qu'il y a des problèmes liés à leur handicap et à leur sphère privée, ils sont réorientés vers ma collègue, qui est assistante sociale. Par rapport à une entreprise classique, avoir une assistante sociale en interne, c'est très utile et ça permet de pouvoir écouter les travailleurs, parfois les aider à régler des problèmes d'ordre privé, mais qui influent sur le travail, etc.

Interviewer : Merci. Quels sont les types de soutien et d'aménagements que votre entreprise offre aux employés avec des handicaps invisibles pour favoriser leur réussite professionnelle ?

Répondant 1 : Si je prends des cas très précis, nous avons des travailleurs avec des problèmes de sensibilité auditive. On essaie de trouver des solutions adaptées parce que pour certains, les bouchons d'oreilles ne leur conviennent pas, pour d'autres, les casques ne conviennent pas non plus, etc. On essaie de les mettre à des postes où il y a le moins de bruit possible. Il y a aussi une adaptation qui est du ressort des encadrants, et ça concerne l'adaptation des équipes. Toutes les semaines, il y a un planning qui montre la composition des équipes et sur quelle ligne l'équipe va travailler. C'est un peu le jeu des encadrants de savoir qui peut travailler avec qui, quels travailleurs sont complémentaires, etc. Il faut savoir accorder les handicaps de chacun pour créer une harmonie entre les difficultés physiques et les difficultés mentales ou psychiques des travailleurs. C'est le rôle des encadrants, car ce sont eux qui les connaissent le mieux et qui sont avec eux le plus souvent, ils connaissent leurs équipes, ils connaissent le fonctionnement des gens.

Interviewer : Peut-être que vous avez mis en place des aménagements horaires par rapport au travailleur qui ne pouvait pas le faire quand il fait nuit dehors.

Répondant 1 : Oui, effectivement. Dans ce genre de cas, on essaie de mettre ces travailleurs directement dans des horaires de journée. Pour d'autres, on leur demande de voir leur médecin traitant ou la médecine du travail pour avoir les preuves des différentes demandes des travailleurs. On accorde des adaptations qui sont liées à des problèmes réels, pas juste par rapport à des préférences.

Interviewer : Si je comprends bien, c'est très important pour vous d'avoir des preuves pour pouvoir accompagner les travailleurs et aménager leur travail ?

Répondant 1 : Oui.

Répondant 2 : Oui, car malheureusement, il y en a clairement qui est en joue et si on se lance là-dedans sans preuve, on ne va pas s'en sortir.

Répondant 1 : Après, dans certains cas, même sans preuve médicale, pour certaines raisons, nous pouvons faire un effort. Par exemple, pour garder les enfants, on sait qu'il y a des difficultés et c'est souvent propre à notre public qui n'a pas spécialement le réseau social que nous avons. Ils n'ont pas toujours la possibilité d'avoir des proches pour garder leurs enfants, ils n'ont pas toujours la possibilité d'avoir un véhicule pour les amener à la crèche. Donc encore une fois, on s'adapte. Mais sinon, les preuves médicales, c'est super important.

Répondant 2 : Oui, je pense notamment au cas du couple de parents qui travaillent chez nous, et nous avons accepté que la maman finisse quelques minutes plus tôt pour récupérer leur fille et le papa pouvait arriver quelques minutes plus tard, car il dépose leur fille à l'école avant.

Répondant 2 : On aménage aussi les postes de travail en changeant régulièrement de poste, toutes les deux heures, ce qui permet de ne pas avoir de trop longs moments de concentration.

Interviewer : Super, merci. Pouvez-vous partager des exemples de réussites ou d'initiatives spécifiques qui ont favorisé l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre entreprise ?

Répondant 2 : C'était une très belle réussite quand un de nos travailleurs nous a quittés pour aller travailler dans une entreprise classique. Normalement, c'est la mission de base de ETA. Nous sommes censés être un tremplin vers le milieu professionnel classique. En réalité, c'est plus compliqué, car on

sait que trois quarts de nos travailleurs resteront toute leur vie chez nous, car le monde du travail classique n'est pas assez adapté. J'ai un autre exemple de réussite. Quand je suis arrivée, il y avait un travailleur qui voulait arrêter son contrat CAP. Pour ce type de contrat, ce sont des jeunes travailleurs et c'est souvent leur première expérience et on doit tout leur apprendre. Il a voulu arrêter, on avait beaucoup de problèmes de comportement et d'absentéisme avec lui. À la fin de son CAP, finalement, il a obtenu et accepté un CDI. Il a réussi à s'acclimater aux règles et aux normes de l'entreprise. Je trouve que c'est une belle réussite. Par contre, là où on peut parler d'échec, c'est quand on arrête un contrat chez nous. Personnellement, je vis vraiment ça comme un gros échec, parce que je sais très bien que si les travailleurs arrêtent chez nous, ils vont très probablement se retrouver à vie au chômage.

Répondant 1 : Il y a d'autres réussites aussi. Par exemple, quand je suis arrivée dans l'entreprise, j'entendais qu'on allait licencier un travailleur qui souffrait de handicaps sociaux, qui, pourtant, venait d'une famille qui avait tout à fait la valeur du travail. Ses parents travaillaient et le soutenaient, mais il était absent en moyenne un à deux jours par semaine, sans prévenir. On savait très bien que s'il était absent, c'est parce qu'il avait fait la fête la veille ou qu'il n'avait pas réussi à se lever, parce qu'il avait des problèmes de santé. Je me suis accrochée, parce que je sentais que ça pourrait fonctionner un jour. Deux ans et demi plus tard, c'est un travailleur qui est toujours présent dans l'entreprise, sur qui on peut compter. Alors, ça a été un long chemin et ça a pris du temps, mais maintenant, c'est quelqu'un qui fait toujours les efforts nécessaires. S'il est absent, c'est exceptionnel et il prévient.

Répondant 2 : En plus, il accepte de changer de département si besoin.

Répondant 1 : Oui, et ce n'est pas toujours le cas pour certains qui ne veulent pas changer de poste. Me concernant, c'est une des plus belles réussites depuis mon arrivée. Ce travailleur a appris à s'épanouir dans le travail. Un jour, il nous a remercié de l'avoir gardé et on voit qu'il est heureux de venir travailler et ça, c'est magnifique.

Interviewer : Oui, grâce à votre travail, vous les aidez à évoluer et c'est clairement une belle réussite. Comme vous l'avez évoqué, est-ce qu'il y a d'autres exemples ou d'autres initiatives qui n'ont pas porté leurs fruits ?

Répondant 2 : Malheureusement, il y en a beaucoup aussi. Comme je vous l'ai dit tantôt, quand nous avons des départs pour d'autres raisons que l'arrivée dans le milieu du travail classique. Les travailleurs qui se mettent en maladie de longue durée, car ils ne voient pas d'autre issue, représente aussi un échec pour nous.

Répondant 1 : Et comme nous l'avons évoqué précédemment, la réintégration des travailleurs qui ont été en maladie de longue durée est compliquée aussi. En général, un travailleur qui revient d'une maladie de longue durée arrête très vite, ça ne dure même pas une semaine avant qu'il retombe en maladie et qu'on ne le voit plus. Malheureusement, on n'a pas encore trouvé l'astuce pour contrer ce problème. Sinon, personnellement, certains accompagnements sont des échecs pour moi. Par exemple, certains travailleurs me parlent de leurs problèmes de logement, de conflits avec un collègue, etc. On essaie de tout faire pour que la situation de la personne se stabilise et que grâce à ça, elle pourra venir travailler, et puis, malheureusement, ce n'est pas toujours le cas. C'est un peu décevant, mais c'est la réalité et on n'arrivera jamais à 100 pour cent de réussite, c'est un fait.

Interviewer : En effet, il y a certains facteurs que vous ne pouvez pas contrôler. Quelles sont les leçons apprises ou les meilleures pratiques que votre entreprise a identifiées en matière d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant 2 : Les travailleurs doivent apprendre à s'écouter. C'est dommage, mais parfois ils pensent que leur handicap est plus important que celui de l'autre. De plus, ils ont tendance à oublier les handicaps invisibles et se demandent pourquoi tel ou tel travailleur est aidé alors qu'on ne voit pas de handicap. Je pense que les leçons qu'il faut en tirer, c'est que le secret professionnel complique les choses. Les assistants sociaux peuvent essayer de faire comprendre des choses, mais ce n'est pas facile.

Interviewer : Comment mesurez-vous l'efficacité des programmes d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre organisation ?

Répondant 2 : On utilise deux types de grilles d'évaluation. D'une part, il y a le formulaire d'évaluation annuelle qui est fait par nous-mêmes, qui permet effectivement, d'une année à l'autre, d'analyser les points d'amélioration des travailleurs et les choses sur lesquelles il faut travailler. D'autre part, nous avons aussi les grilles d'évaluation demandées par l'AVIQ, qui permettent de déterminer le pourcentage de handicap et donc le subside pour le travailleur.

Interviewer : D'accord, merci. Comment votre entreprise collabore-t-elle avec des organisations externes ou des spécialistes pour améliorer l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant 1 : Pour ma part, je collabore avec énormément de services comme les CPAS, les mutuelles, les administrateurs de biens, les centres de jour, les habitats protégés, etc. En fait, j'essaie de collaborer avec les personnes du réseau et qui suivent nos travailleurs porteurs de handicap. On essaie de tous se coordonner pour que ça fonctionne et pour d'autres personnes qui ne bénéficient pas encore de ce suivi, on essaie d'en mettre un en place. J'essaie de conseiller les travailleurs s'ils ont besoin d'un logement ou si je pense que ça leur serait bénéfique de voir un psychologue, etc. Je peux aussi prendre rendez-vous pour eux, si c'est cette étape qui les bloque dans leurs démarches. Mais, je ne peux pas les forcer. Donc, j'essaie vraiment de collaborer avec tous les services qui existent et parfois, je cherche même des solutions sur Internet quand je suis bloquée. Le but est d'aider les travailleurs et qu'ils soient pris en charge par les services adéquats, quand ce n'est pas de mon ressort de les aider.

Répondant 2 : Je complèterais en disant que nous collaborons aussi avec le service externe de prévention et de protection, à la fois pour des aides psychologiques ou d'autres choses qui peuvent être mises en place.

Interviewer : Est-ce que cette collaboration avec des services externes est une clé dans la réussite de votre entreprise ?

Répondant 2 : Oui, ça fait partie des clés, bien sûr.

Interviewer : Très bien, merci. Quels conseils donneriez-vous à d'autres entreprises d'économie sociale cherchant à améliorer leur insertion des personnes porteuses de handicap invisible ?

Répondant 1 : Une ouverture d'esprit.

Répondant 2 : Écouter l'autre, le comprendre, passer du temps pour s'y intéresser.

Répondant 1 : Et c'est le problème du côté invisible, du secret médical, du secret professionnel, etc. En tant qu'assistante sociale, je dois essayer de convaincre mes collègues de certaines choses parce qu'au final, je suis la seule à avoir une formation qui a été axée là-dessus et donc à peut-être que, je ne veux pas dire que je comprends mieux, mais en tout cas, j'ai plus l'habitude et je tolère plus d'aspects, en connaissant tout le fonctionnement de la personne et tout ce qui en découle. Et c'est vrai, que demander à quelqu'un de « lambda » d'adapter toute sa manière de travailler en fonction de la personne en face, ce n'est pas toujours évident parce qu'en plus, au fond, elle ne sait pas puisqu'elle n'a pas nécessairement les informations nécessaires. Il faut aussi faire preuve d'empathie en se disant que même si ça paraît simple pour nous, il faut respecter les difficultés que les travailleurs pourraient rencontrer.

Répondant 2 : Pour ma part, dans mon équipe, j'ai une personne qui est porteuse d'un handicap et on doit adapter le style de management aux personnes. Donc, il ne faut pas croire qu'il y a un style unique de management, il y en a plusieurs qui peuvent coexister. Je pense que c'est aussi une autre difficulté. Par exemple, pour cette personne, je sais que je dois pratiquer du micro management, c'est-à-dire qu'elle a besoin que je sois toujours derrière elle, que je vérifie son travail, etc. Par contre, certains

travailleurs ne vont pas supporter cette manière de faire du management, donc je pense que c'est aussi une grosse difficulté de s'adapter chaque fois à la personne en face de soi.

Interviewer : Super, merci beaucoup pour toutes ces informations. Pouvez-vous me transmettre des documents spécifiques aux handicaps invisibles, comme des politiques, des lois, des guides, que vous utilisez dans votre entreprise ?

Répondant 2 : On est suivi par un organisme s'appelle l'Eweta, qui est l'organisme représentant les ETA. Cet organisme nous fournit des documents en « facile à lire et à comprendre ». Donc, on essaie d'utiliser au maximum ces supports qui sont plus adaptés à telle ou telle personne.

Interviewer : Merci. De mon côté, je n'ai plus de questions. Je ne sais pas si vous avez des questions à me poser ?

Répondant 2 : Non, pas spécialement.

Répondant 1 : Non, moi non plus.

Interviewer : Pas de souci, je vous remercie pour toutes ces informations. Vous avez amené beaucoup de nouveaux éléments dans mes recherches, donc c'est très utile pour la suite de mon travail.

Répondant 1 : Avec plaisir.

Répondant 2 : Bonnes recherches et bon courage.

Interviewer : Merci beaucoup.

Entretien 17 – Entreprise de Travail Adapté 5 (poste : responsable du service d’insertion socioprofessionnelle)

Interviewer : Pouvez-vous me décrire votre entreprise, s’il vous plaît ?

Répondant : Je suis responsable du service d'insertion socioprofessionnelle dans notre entreprise. Nous sommes une entreprise de travail adapté, donc nos deux objectifs premiers sont de fournir de l'emploi à des personnes en situation de handicap et de tout mettre en œuvre pour les maintenir à l'emploi. Donc, on a une équipe sociale en interne qui s'occupe de l'accompagnement des travailleurs et personnellement, je m'occupe plus spécifiquement du recrutement du personnel en situation de handicap.

Nous sommes une des plus grosses ETA de la région liégeoise. Aujourd'hui, l'entreprise compte entre 550 et 600 collaborateurs. Il y a plus ou moins 80 collaborateurs parmi les membres de l'encadrement, et tous les autres collaborateurs sont des personnes en situation de handicap.

Au niveau de nos activités, on a deux divisions qui sont la division technique et la division service et logistique. D'un côté, dans la division technique, nous faisons de la connectique. La connectique, ce sont des harnais et des armoires électriques, et on travaille essentiellement pour l'aéronautique et la défense. Ensuite, il y a la mécatronique, en fait, c'est de l'assemblage de cartes électroniques sur les têtes de roquettes guidées, puisqu'ici, on a conceptualisé un projet, donc on l'a mis en production par la suite. On fait aussi de la mécanique industrielle, qui comprend du tournage, du fraisage, des pieds simples et du composite. Donc, le composite, en quelques mots, c'est une espèce de matériau intelligent qu'on met notamment sur les avions et qui a des propriétés un peu particulières. Le profil des personnes qui travaillent dans la division technique, ce sont plutôt des personnes avec des difficultés d'ordre physique ou sensoriel. Parmi nos travailleurs, il y a des personnes malentendantes, mais aussi beaucoup de personnes qui travaillaient dans le milieu du travail ordinaire et qui ont subi des accidents de vie. Ces travailleurs ont donc dû mener une reconversion professionnelle pour un problème de santé ou un handicap qui est arrivé au cours de la vie. Par exemple, nous avons un travailleur qui était électricien indépendant et, malheureusement, il a fait une chute. Il a des gros problèmes de dos qui l'empêchent de se mettre en position accroupie ou de se mettre à genoux, et une partie de ses doigts a été sectionnée. Donc, ce travailleur est très bon techniquement parce qu'il a la connaissance, mais au niveau productivité, il n'a plus la rentabilité du secteur ordinaire. Il travaille donc chez nous en tant que moniteur. Nous avons adapté le matériel, on a dû pouvoir le mettre en poste où il peut alterner les positions assise et debout. Globalement, les travailleurs de la division technique sont assez autonomes, mais l'accompagnement social est quand même présent.

De l'autre côté, on a la division logistique et services, qui représente la plus grosse division de l'entreprise. Elle comprend la rénovation et l'entretien, c'est du côté de Verviers. Donc, les personnes vont directement travailler sur les chantiers, en sous-traitance, pour s'occuper des parcs et jardins, du désherbage et du taillage de haies. Pour la rénovation, les travailleurs s'occupent de l'entretien de logements sociaux, du nettoyage industriel pour des grosses compagnies bien connues, par exemple. On s'occupe aussi de l'emballage du type conditionnement à étiquettes, mise en boîte, mise en palettes, réalisation de présentoirs promotionnels, etc. Pour cela, on a notre propre dépôt à Herstal. Enfin, on travaille en « enclave », ce qui veut dire qu'on travaille directement avec des groupes de travailleurs et des moniteurs chez des clients directement. Par exemple, il y a deux ans, on a commencé une collaboration avec Sketchers. On a 50 travailleurs qui travaillent dans un entrepôt Sketchers. Ce genre de partenariat est très important pour l'intégration. Mais il faut qu'il y ait toujours notre accompagnement spécifique, c'est-à-dire un cadre avec des moniteurs qui ont les compétences pour gérer notre personnel et notre service social. Dans cette division service et logistique, les travailleurs ont un profil un peu différent que dans la précédente. Je dirais que ce sont des profils plutôt avec des déficiences intellectuelles. On a aussi des personnes avec des difficultés de santé mentale, donc plutôt psychiatriques, mais aussi des difficultés physiques et surtout sociales. Finalement, on doit un peu les

éduquer sur certaines choses comme venir travailler, être ponctuel, respecter les consignes, etc. Comparé à l'autre division, ce sont donc des personnes un petit peu moins autonomes et qui ont souvent plusieurs handicaps à leur actif.

C'est aussi important pour nous d'avoir des certifications et des normes qualité pour démontrer leur expertise et pouvoir satisfaire leurs clients. Nos clients attendent une certaine qualité de notre part, notamment dans la division technique, puisque ce sont des domaines particuliers, dont l'aéronautique et la défense. On doit aussi remplir certaines conditions pour recevoir les subsides de l'AVIQ. Dans notre entreprise, 85 pour cent des travailleurs sont porteurs de handicap. Au niveau du personnel de production, nous avons 80 pour cent de travailleurs en situation de handicap et 20 pour cent parmi le personnel administratif sont en situation de handicap, ce sont des conditions obligatoires de l'AVIQ pour pouvoir être agréé.

Notre stratégie, c'est augmenter l'emploi des personnes moins valides ou fragilisées et renforcer notre rôle social en accompagnant quotidiennement l'émancipation des travailleurs dans leur travail et dans leur recherche d'autonomie. Ici, sur la figure, vous pouvez voir les valeurs de l'entreprise.

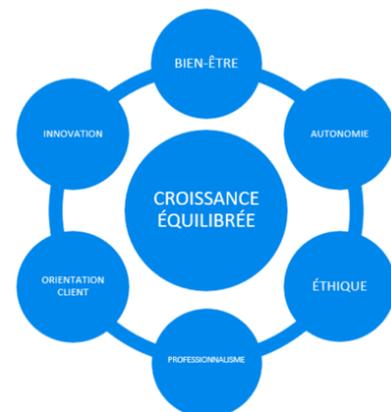
L'engagement social

Nos travailleurs présentent une fragilité sociale :

- Un handicap (mental, physique, sensoriel, psychique)
- Un niveau d'études limité ou une carrière professionnelle chaotique

Pour eux, nous mettons en œuvre :

- **Un plan de formation** axé sur le développement de leur autonomie et de leurs compétences
- **Un encadrement** compétent et professionnel
- **Un accompagnement psycho-social** quotidien individualisé via le service social



En ce qui concerne la partie sociale et RH, nous avons quelques collaborateurs. Il y a la directrice des relations humaines, puis ma collègue et moi chapeautons le service social, puis il y a nos cinq assistants sociaux qui font des tournantes sur chaque site et qui sont présents au quotidien pour accompagner les travailleurs dans leurs difficultés.

Au niveau du service social, on a quelques objectifs. On veut et on doit être le support de la production, car c'est le travail de nos collaborateurs. Ils ont un vrai salaire, avec un vrai contrat, donc il faut pouvoir les aider à garder tout cela pour que tout se passe bien pour tout le monde. On essaie vraiment de favoriser leur autonomie, via des formations et via de l'éducation. On a mis en place des ateliers de développement personnel depuis deux ans. Par exemple, cette année, on travaille sur le thème de l'hygiène, car c'est un thème qui peut poser problème chez nos collaborateurs, d'autant plus qu'on va travailler chez les clients. Lors de ces formations, nous essayons de faire de la prévention et les collaborateurs reçoivent aussi un petit guide pour la suite. Pendant le COVID, nous nous sommes également rendu compte que nos travailleurs sont assez vulnérables face au thème digital. Nous avons donc mis en place des formations pour se méfier des arnaques, se méfier des réseaux sociaux comme Facebook, Instagram ou TikTok. On leur a aussi appris à se méfier des e-mails bizarres qui demandent de l'argent. L'année prochaine, on aimerait bien faire de la prévention sur la consommation d'alcool, car ça peut aussi être problématique chez certains de nos travailleurs. En résumé, on essaie de les former et de construire avec eux un petit guide d'éducation de la vie. Par exemple, quand j'ai un travail, je dois veiller à avoir ma mutuelle, avoir un compte en banque, je dois remplir certaines obligations, etc. Pour tout cela, nos assistants sociaux travaillent en réseau. L'idée est de collaborer avec le réseau externe des travailleurs, car la sphère professionnelle prend beaucoup de place dans la vie de nos travailleurs. Pour les travailleurs porteurs de handicap, travailler permet d'avoir des échanges sociaux, c'est une manière pour eux de s'occuper, etc. Certains travailleurs n'aiment pas être en congé, car s'ils

ne travaillent pas, ils s'ennuient. On essaie vraiment de collaborer avec le réseau existant de nos travailleurs ou d'en créer de sorte que, quand ils ne sont pas au travail, d'autres personnes s'occupent aussi d'eux. Pour ce faire, nous avons développé un outil social qui nous permet de suivre nos travailleurs au mieux et de suivre leurs dossiers. Grâce à cet outil, on peut récolter des données sociales qui sont difficiles à quantifier.

Enfin, on a la particularité d'avoir une section « accueil et formation », dans laquelle on accueille des jeunes issus de l'enseignement spécialisé en forme deux et en forme trois (sans qualification et avec un an d'inactivité). L'idée est d'accueillir des jeunes qui n'ont jamais travaillé et d'insister sur les aspects encadrement et éducation. Les jeunes sont accompagnés par des moniteurs spécifiques et dédiés à la section « accueil », par des éducateurs et des assistants sociaux. Le but est d'assurer au mieux la transition entre l'école et le monde professionnel. On travaille sur le comportement des jeunes et sur leur apprentissage au sein de l'entreprise. Les jeunes sont sous contrat CAP, donc c'est un contrat de formation avec une indemnité qui est payée. Ce statut peut se conserver entre six mois et deux ans. Le but est qu'à la fin de leur contrat CAP, les travailleurs obtiennent un CDD. Le personnel a passé entre six mois et deux ans à investir dans la formation avec eux, donc l'idée est de perdurer cette collaboration. Au moment où je vous parle, il y a au moins 80 travailleurs qui sont passés de la section « accueil et formation » à une de nos divisions dans l'entreprise. Et cette section « accueil et formation » n'existe que pour l'emballage et le conditionnement.

Interviewer : Est-ce que vous faites une différence entre handicap visible et invisible ?

Répondant : Non, il faut savoir qu'on n'a pas accès au dossier médical de nos travailleurs. L'idée est qu'on échange avec les personnes et, éventuellement, elles veulent bien nous partager leur expérience de vie. Après, c'est vrai aussi qu'on a un peu l'habitude et l'expertise pour déceler plus facilement certaines complications. Donc, non, il n'y a pas de différence. Notre but est d'adapter au mieux le travail en fonction des difficultés de chacun.

Interviewer : Pouvez-vous me décrire comment votre entreprise d'économie sociale aborde l'insertion des personnes porteuses de handicap invisible dans son environnement professionnel ?

Répondant : Quand nous accueillons un nouveau travailleur, il y a d'abord un entretien. Ensuite, il y a la signature du contrat où là, on prend le temps avec lui de signer puis d'expliquer un petit peu le fonctionnement de l'entreprise. Il reçoit un petit carnet d'accueil qui recense toutes les informations dont il a besoin sur l'entreprise. Avant d'entrer en fonction, il y a un temps avec l'assistant social, avant même de prendre son poste, et le but c'est de faire connaissance. Donc, on fait une anamnèse d'entrée, pour faire connaissance, connaître son parcours passé et créer une relation de confiance avec le travailleur. Une fois l'anamnèse faite, il y a une visite des lieux, puis on accompagne la personne à son poste. Il faut savoir que sur chaque ligne de production, il y a un moniteur pour encadrer les travailleurs. Donc, à ce moment-là, c'est le moniteur qui va prendre le relais pour passer plutôt à l'aspect plus technique de la fonction. De plus, on collabore beaucoup avec la médecine du travail. Comme dans toute autre entreprise, chaque travailleur va passer une visite médicale à son arrivée chez nous. Pour notre entreprise, c'est d'autant plus important puisqu'on reçoit des recommandations médicales pour accompagner au mieux les travailleurs porteurs de handicap. Au fil du temps, le travailleur va tester le poste et puis nous allons voir si ça fonctionne ou pas, en fonction des difficultés. Nous avons mis en place des révisions périodiques pour les visites médicales et pour les anamnèses. L'idée est que chaque travailleur, peu importe son handicap, puisse bénéficier d'un suivi personnalisé et d'un réel temps d'écoute. On veut vraiment être là pour tous nos travailleurs et ne pas cibler ceux qui ont plus de difficultés que d'autres. Lors de cette révision d'anamnèse, on leur demande comment s'est passée l'année précédente, ce qu'ils attendent de nous, ce qui se passe bien, comment ça se passe au niveau de leur santé, etc. Donc, voilà comment se passe l'insertion des travailleurs chez nous.

Interviewer : Super, merci. Quels sont les défis spécifiques auxquels votre organisation est confrontée lorsqu'il s'agit d'insérer socialement et professionnellement des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Que les handicaps soient visibles ou non, les défis ce sont de toujours trouver des solutions pour adapter les postes de travail. L'aide de notre conseiller en prévention est aussi très utile pour relever ces défis, comme par exemple, en trouvant des solutions ergonomiques à certains problèmes. Sinon, les autres défis sont déjà traités dans le processus d'insertion, car à partir du moment où on a les informations, on essaie d'agir le plus rapidement possible.

Interviewer : Donc, si je comprends bien, les défis sont très variables et dépendent d'un travailleur à l'autre ?

Répondant : Oui, c'est ça.

Interviewer : D'accord, merci. Quels types de politiques ou de mesures spéciales votre entreprise a-t-elle mis en place pour soutenir les employés ayant des handicaps invisibles ?

Répondant : Pour commencer, on a un service social en interne, contrairement à d'autres entreprises ordinaires. Et comme je vous ai dit, on a tous nos plans de formation aussi. Je vous ai déjà donné quelques exemples, mais on leur enseigne aussi la théorie pour le permis de conduire, etc. Je pense que ce qui fait notre spécificité, c'est l'aspect social et la collaboration qui sont très importants pour nous. On mène aussi des enquêtes bien-être auprès de nos travailleurs, en collaboration avec le SAW-B. On organise également des réunions mensuelles avec le service social, les moniteurs pour échanger sur ce qui se passe dans l'entreprise et pouvoir solutionner au plus vite des complications qui pourraient arriver et améliorer le bien-être de nos travailleurs en situation de handicap. Nos collaborateurs peuvent faire remonter des changements de comportements, des baisses de motivation, des situations compliquées, etc.

Interviewer : Quels sont les types de soutien et d'aménagements que votre entreprise offre aux employés avec des handicaps invisibles pour favoriser leur réussite professionnelle ?

Répondant : Il y en a tellement qui sont mis en place que c'est difficile de juste vous en citer quelques-uns.

Interviewer : Sinon, pour vous aider, vous pouvez réfléchir aux catégories d'aménagements que vous mettez en place ? Par exemple, des aménagements horaires, des aménagements sur les outils, etc.

Répondant : Oui, nous pratiquons tout ça. Il faut savoir qu'on a beaucoup de travailleurs qui sont en mi-temps médical, je dirais qu'on a 60 travailleurs sous ce contrat. Donc, typiquement, pour ces travailleurs, nous mettons en place des aménagements horaires. Comme je vous le disais tout à l'heure, on utilise aussi du matériel adapté. On a des aménagements du type « ergonomique » donc, par exemple, on a des machines qui peuvent monter et descendre les postes de travail pour éviter aux travailleurs qui ont des problèmes pour se baisser. On fait aussi attention à des aspects plutôt médicaux, en ce qui concerne le port de charge, par exemple. On a aussi des fiches méthodologiques plus simples pour que les travailleurs puissent les comprendre.

Interviewer : D'accord, merci. Comment votre entreprise sensibilise-t-elle les autres travailleurs à la question des handicaps invisibles et favorise-t-elle un environnement inclusif ?

Répondant : On travaille avec l'AVIQ, qui propose un panel de formations à caractère social. Donc, par exemple, il y a des thèmes autour du handicap comme « qu'est-ce que c'est le handicap », « comment communiquer avec des personnes en situation de handicap », etc. Parmi nos collaborateurs dans l'entreprise, nous avons des personnes qui ont une formation plus sociale, personnellement je suis psychologue de formation, nous avons des assistants sociaux, des éducateurs, on a des travailleurs sensibilisés à des causes sociales, et tous ces collaborateurs ont l'habitude de gérer des groupes et des

personnes. Cependant, ils ne savent pas ce que c'est que le handicap. Donc, on essaie de mettre un parcours de formations en place, notamment avec celles proposées par l'AVIQ. Les travailleurs en situation de handicap ont aussi un « parrain » dans l'entreprise, qui est leur personne référente et qui les accompagne au quotidien. Enfin, nous avons une fête d'entreprise où tous les travailleurs peuvent se retrouver. Lors de cette fête, il y a des activités organisées pour les personnes en situation de handicap. Cette fête est une manière de renforcer les liens, de rencontrer tout le monde. Par exemple, un ingénieur est un peu moins en contact avec les travailleurs de l'emballage et donc ça leur permet d'échanger. On a aussi mis en place des activités extra-entreprise, comme des places pour assister au Liège-Bastogne-Liège, où les équipes étaient mixtes avec des travailleurs de divisions différentes. Il y a des activités dans le même style tous les deux à trois mois. On a aussi des groupes d'échanges inter ETA, dont le but est de rencontrer d'autres personnes qui s'occupent d'ETA et de partager des bonnes pratiques et des solutions. Avec eux aussi, on fait des activités. Prochainement, nous allons participer à une marche ADEPS ensemble. Ça permet de ne pas laisser des encadrants seuls face à des problèmes parfois difficiles à solutionner. On propose aussi à nos travailleurs porteurs de handicap de suivre des animations sur la gestion de leurs finances, des budgets, etc. Nous avons remarqué que l'argent posait souvent problème chez nos travailleurs, donc nous essayons de leur donner des clés pour apprendre à gérer l'argent.

Interviewer : Super, merci. Pouvez-vous partager des exemples de réussites ou d'initiatives spécifiques qui ont favorisé l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre entreprise ?

Répondant : Pour le moment, on est en train de travailler sur un gros projet pour aider un de nos travailleurs avec un déficit visuel important. C'est un handicap invisible, car certes, il porte des lunettes, mais on ne peut pas se rendre compte de ce gros déficit sans le savoir. Et ce déficit lui pose de plus en plus de problèmes au travail et ça impacte fortement sa productivité, même avec la flexibilité dont on fait preuve. Donc, on collabore avec un organisme externe pour développer un outil avec un écran spécial pour pallier ce déficit. On était un peu en train de tourner en rond, on ne trouvait pas de solution pour pouvoir garder ce travailleur porteur de handicap invisible dans notre entreprise. Donc ce projet est en cours, mais si on arrive à trouver l'adaptation adéquate, ce sera une grande réussite pour nous. D'autant plus que ce collaborateur avait commencé à l'emballage, qui est un travail un peu plus accessible, et puis finalement, avec un parcours de formation interne, il a pu avoir une belle évolution. On aimerait pouvoir continuer sur cette belle lancée.

Interviewer : Et, à l'inverse, pouvez-vous partager des exemples d'initiatives en faveur des personnes porteuses de handicap invisible qui n'ont pas porté leurs fruits ?

Répondant : Oui, ça arrive, on a des échecs comme partout. Des fois, c'est parce que le travailleur n'est pas encore prêt, n'est pas encore assez mature pour bénéficier d'un accompagnement ou qu'il ne veut pas accepter cet accompagnement.

Interviewer : Ok, merci. Quelles sont les leçons apprises ou les meilleures pratiques que votre entreprise a identifiées en matière d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : On pourrait peut-être poser la question aux premiers concernés, c'est-à-dire aux travailleurs porteurs de handicap. C'est difficile pour moi de répondre, car vu la forme de notre entreprise, ça me paraît tellement logique.

Interviewer : Pas de souci, je comprends que dans le contexte des ETA, c'est difficile d'imaginer ce genre de choses, car vous baignez dedans au quotidien. Comment mesurez-vous l'efficacité des programmes d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre organisation ?

Répondant : Je vais vous montrer et vous expliquer l'outil social que nous avons développé. Le but de cet outil est d'obtenir un meilleur suivi de nos travailleurs porteurs de handicap. Toutes nos actions sont répertoriées dans cet outil et cela permet un bon suivi. Et comme je vous le disais, on organise beaucoup de rencontres avec l'externe, je pense que ça prend beaucoup de temps, mais c'est utile. Cet

outil nous permet aussi de comprendre l'environnement de notre travailleur et pourquoi certaines complications se manifestent. Par exemple, on a eu des soucis avec un de nos travailleurs malentendants qui s'était endormi chez un client. Plutôt que de le licencier, nous avons essayé de comprendre pourquoi il s'était endormi. Au final, nous avons découvert que c'était dû à sa situation sociale compliquée : il ne dormait pas beaucoup, ne mangeait pas beaucoup, etc. Donc, nous l'avons aidé pour que tout rentre dans l'ordre. Pour ce faire, nous avons demandé l'aide d'un interprète. Il faut savoir que le personnel encadrant chez nous a des cours de langue des signes toutes les semaines, même si la communication reste difficile.

J'ai oublié de vous dire, mais on agit aussi sur la mobilité dans les adaptations. En fait, on se rend compte que beaucoup de nos travailleurs n'ont pas le permis de conduire. De plus, quand ils font les horaires 6 heures – 14 heures ou 14 heures – 20 heures, ce n'est pas facile de se déplacer en transport en commun. Ou c'est parfois compliqué de se rendre chez les clients. Donc, nous avons mis en place et nous payons un service externe de cars pour que les gens puissent se rendre au travail. On a plusieurs navettes par jour qui font les trajets pour nos travailleurs à différents horaires. On essaie aussi de trouver des solutions pour contrer les grèves des transports en commun. On a également mis en place du covoiturage, dans les limites du possible. De plus, on a mis en place un entretien d'absentéisme par l'équipe sociale. L'absentéisme pose beaucoup de problèmes dans notre entreprise et parfois une absence peut cacher une situation compliquée. Donc, on essaie de découvrir les raisons de l'absentéisme et quand les raisons sont imputables à l'entreprise, on prend nos dispositions pour réduire cet absentéisme. Parfois, ce sont simplement des détails qui donnent lieu à de la frustration et de l'absentéisme, et on peut minimiser ces situations.

Interviewer : C'est très intéressant d'essayer de comprendre ce qui se cache derrière l'absentéisme.

Répondant : Donc voilà, l'outil et, comme vous pouvez le voir, chaque travailleur a sa propre fiche. Cela nous permet d'avoir toutes les informations pratiques, si on doit remplir des documents administratifs pour eux, ça nous permet d'avoir des informations sur leurs finances pour savoir si ce sont eux qui gèrent leur compte ou non. Ce sont des données très importantes, car ce facteur influence beaucoup sur la vie de nos travailleurs. On a aussi l'adresse de la personne, en vue de développer un outil de covoiturage plus performant, en pouvant savoir qui habite dans quelle région et qui a une voiture. Il y a aussi un onglet contact où on peut voir le réseau du travailleur. Dans les contacts, on peut retrouver les administrateurs de biens, les *job coaches*, les assistants sociaux externes, etc. Il y a aussi une partie dédiée au suivi médical, cela nous permet d'avoir des informations sur les points d'attention et les contacts médicaux comme un éventuel psychologue, la mutuelle, le logement, etc. Puis il y a une page pour les actions sociales et qui recense toutes les actions qui ont été menées dans le passé. Par exemple, sur cette fiche, on peut voir que le travailleur a été absent le 2 mars et puis on voit son entretien d'absentéisme. Ici, on voit qu'il souffrait d'une indigestion, donc il n'y a pas vraiment d'action qu'on peut mettre en place. Cet outil nous permet de connaître tout l'historique de suivi pour mieux comprendre les réactions des travailleurs et cela permet aussi à tout le personnel d'accompagnement social d'avoir toutes les informations pour gérer au mieux les situations. Ce logiciel est seulement accessible aux assistants sociaux et reste confidentiel. En tant que gestionnaire du service social interne, ça me permet aussi de voir toutes les actions menées et d'en tirer des conclusions. Le logiciel permet aussi de créer des graphiques en fonction des données, etc.

Interviewer : Cet outil est super intéressant pour accompagner au mieux les travailleurs porteurs de handicap.

Répondant : Ce logiciel nous permet aussi de rendre des comptes à l'AVIQ, puisque c'est obligatoire pour être agréé. Il nous permet de gérer notre service et de tirer des conclusions, parce que le social, c'est compliqué. Et l'outil nous permet aussi de garder un œil sur nos travailleurs qui sont chez nos clients et qu'on voit donc moins souvent.

Interviewer : C'est intéressant de voir comment vous mesurez toutes ces données, et vous avez l'air en avance dans le domaine. Quels conseils donneriez-vous à d'autres entreprises d'économie sociale cherchant à améliorer leur insertion des personnes porteuses de handicap invisible ?

Répondant : Je pense que ce qui est important, c'est la communication, en tout cas pour le secteur ordinaire où il n'y a pas vraiment de personnes référentes pour écouter les travailleurs porteurs de handicap. Parce que quand le travailleur a quelque chose à exprimer, je pense que c'est important de pouvoir avoir des moments d'échanges fréquents avec lui. Il faut aussi voir les adaptations qui sont possibles en collaborant avec la médecine du travail et le conseiller en prévention, car eux seront capables de déceler les personnes qui ont besoin d'adaptations, même si les handicaps sont invisibles. Et je pense aussi qu'il faut sensibiliser le personnel. Dans les ETA, c'est différent, car même les personnes valides qui travaillent en ETA sont attirées par la mission sociale. Il faut se poser les questions : qu'est-ce que le handicap, comment est-ce qu'on peut communiquer au mieux avec des personnes en difficulté, etc. La prévention et la sensibilisation sont essentielles, mais évidemment sans leur mettre une étiquette. Je suis sûre qu'il y a énormément de travailleurs qui ont des difficultés, même dans des entreprises classiques, mais c'est juste que ces difficultés ne sont pas reconnues.

Interviewer : Super, merci beaucoup. Vous m'avez déjà parlé de quelques documents que vous pourriez me transmettre. Je ne sais pas si vous avez d'autres documents comme des politiques, des lois ou des guides spécifiques au handicap invisible et que vous pourriez me transmettre ?

Répondant : Je vais regarder ce que j'ai et ce qui ne vous intéresse pas, vous ne l'utilisez pas. Il ne faut juste pas partager les documents.

Interviewer : C'est très gentil, merci. Évidemment, ça reste uniquement dans le cadre de mon mémoire.

Répondant : Je vous propose d'aller voir l'atelier.

Interviewer : Oui, merci.

Notes pendant la visite de l'atelier

Le répondant a évoqué le cas des personnes qui subissent des accidents au cours de leur vie et qui deviennent porteuses de handicap. Suite à des accidents comme des chutes ou même des accidents cardio-vasculaires, ces travailleurs perdent une certaine mobilité ou certaines fonctions. Il y a une grande frustration chez ces personnes qui n'acceptent pas spécialement de travailler avec des personnes porteuses d'autres handicaps, ils disent que ce public ne leur convient pas et qu'ils ne se reconnaissent pas dans cette catégorie de travailleurs. C'est compliqué d'aider ces personnes qui ne veulent pas accepter leur nouvelle situation.

Entretien 18 – Association Sans But Lucratif (poste : assistant de direction)

Interviewer : Pouvez-vous commencer par m'expliquer les activités de votre entreprise, s'il vous plaît ?

Répondant : Nous sommes une grande ASBL, en haute saison, on emploie plus ou moins 250 personnes, dont une centaine de salariés et à peu près 150 étudiants. Une de nos activités principales est l'entretien du culte religieux, puisque nous sommes une abbaye avec encore une vingtaine de moines qui habitent toujours dans l'abbaye. Nous avons aussi une activité touristique qui est importante puisque nous recevons à peu près 600 000 visiteurs par an. D'ailleurs, je crois que notre abbaye est la troisième ou quatrième attraction en Belgique. Notre établissement, c'est aussi un collège d'enseignement traditionnel avec 200, voire 250 élèves internes.

Interviewer : D'accord, merci. Pourquoi engagez-vous des personnes porteuses de handicap invisible dans votre entreprise ?

Répondant : C'est un choix, de par notre objet social et c'est aussi une volonté des membres de la communauté monastique de donner la chance à tout le monde. On en parlera sûrement par après, mais les travailleurs porteurs de handicap nous apportent beaucoup à notre entreprise. Ce sont des personnes qui ont envie de travailler, qui sont motivées. Le prix d'entreprise citoyenne de Cap 48, nous motive aussi à continuer ce défi.

Interviewer : Super, merci. Aviez-vous connaissance des handicaps invisibles des personnes que vous avez engagées au moment de leur embauche ?

Répondant : Dans la plupart du temps, le travailleur porteur de handicap n'en parle pas et nous ne posons pas de question. C'est l'AVIQ (anciennement l'AWIPH), qui nous informe et nous propose des travailleurs porteurs de handicap. Donc, en quelque sorte, c'est l'AVIQ qui sélectionne les travailleurs porteurs de handicap. Ensuite, nous avons un échange transparent, avec la personne qui est porteuse de handicap et l'agent d'intégration professionnelle de l'AVIQ. Je pense que c'est important d'avoir connaissance des handicaps pour un meilleur confort général.

Interviewer : D'accord, merci. Pouvez-vous décrire comment votre entreprise aborde l'insertion des personnes porteuses de handicap invisible dans son environnement professionnel ?

Répondant : Ce n'est jamais très simple. Par exemple, dans notre service HoReCa, quand il y a peu de clients, ça va, mais quand les touristes affluent, on doit s'adapter aussi aux travailleurs porteurs de handicap parce qu'il faut qu'ils puissent y arriver et s'épanouir. Mais ça reste une belle aventure, qui néanmoins reste challengeante pour le travailleur en situation de handicap, mais aussi pour l'équipe qui travaille avec cette personne. Les travailleurs « ordinaires » doivent aussi s'adapter.

Interviewer : Est-ce que vous avez un processus d'insertion spécial pour les personnes porteuses de handicap ? Ou est-ce que vous faites plutôt au cas par cas ?

Répondant : Nous faisons au cas par cas.

Interviewer : D'accord, merci. Quels sont les défis spécifiques auxquels votre organisation est confrontée lorsqu'il s'agit d'insérer socialement et professionnellement des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Le défi majeur, c'est l'insertion. Alors pas spécialement auprès des collègues, c'est l'intégration de la personne porteuse de handicap en elle-même. Si on se lance dans le projet d'embaucher des travailleurs porteurs de handicap, il faut vraiment jouer le jeu jusqu'au bout, donc c'est un fameux défi. Comme je l'ai dit tantôt, c'est une belle aventure, les travailleurs porteurs de handicap quand ils se lèvent le matin, ils sont contents de venir travailler, ils vont passer une belle journée. Chez nous, ils savent qu'ils seront bien accueillis, qu'ils seront bien intégrés et qu'ils seront considérés comme des personnes ordinaires dans le fond. Ils ont le sentiment que leurs handicaps vont

s'effacer par rapport aux autres, et ça, je crois que c'est le plus beau des défis qui puisse y avoir. Il y a cette facilité d'insertion et de reconnaissance de la part de tout le monde.

Interviewer : Est-ce qu'il y a d'autres défis que vous rencontrez avec vos travailleurs porteurs de handicap et que vous ne rencontrerez peut-être pas avec d'autres travailleurs ?

Répondant : Oui. Au début, c'est relativement facile parce que c'est un petit peu comme les autres travailleurs, mais peut-être plus spécialement pour les personnes porteuses de handicap, ça se complique par la suite. Au commencement de leur *job*, c'est assez simple parce que c'est nouveau, mais la plupart de ces profils n'ont jamais vraiment travaillé et le fait de commencer à travailler, elles apprennent plus sur elles-mêmes, elles découvrent un peu leurs limites qu'elles ne connaissaient pas avant. Et là, c'est un fameux défi de bien les accompagner, pour anticiper, pour réagir lorsqu'un problème se pose. Mais ensemble, on fait un bout de chemin et on essaie de les aider du mieux qu'on peut. Je pense que c'est un des plus grands défis.

Interviewer : D'accord, merci. Pour que je comprenne un petit peu mieux, dans quelles activités travaillent les personnes en situation de handicap chez vous ?

Répondant : C'est assez varié. Nous avons des travailleurs porteurs de handicap dans le service d'entretien et de nettoyage et ils sont très courageux. Ce n'est pas toujours simple, car d'un côté il y a l'entretien et le nettoyage des infrastructures de l'abbaye, mais il y a aussi les infrastructures du collège, et ils doivent faire face au regard des élèves, pas toujours bienveillant. Nous avons aussi des personnes en situation de handicap qui travaillent dans notre centre HoReCa, ce sont des personnes vraiment bien intégrées, qui participent à la vie culinaire, comme d'autres. Ensuite, nous avons des travailleurs porteurs de handicap dans notre service « entretien extérieur », ils s'épanouissent quand ils sont en contact avec la nature. Enfin, ils sont présents aussi dans notre secteur de la céramique. Donc, on a un atelier céramique où les travailleurs porteurs de handicap peuvent s'épanouir en travaillant la terre, des produits un peu plus nobles et tout se fait dans le calme et la sérénité, ce qui leur est bénéfique. Je pense que le point fort de notre entreprise, c'est la diversité des secteurs et ça fait sa richesse. Bien souvent, nos travailleurs porteurs de handicap essayent un secteur, et si ça ne va pas, ils en essayent un autre jusqu'à trouver ce qui leur convient.

Interviewer : Merci, c'est plus clair de mon côté. Quels types de politiques ou de mesures spéciales votre entreprise a-t-elle mis en place pour soutenir les employés ayant des handicaps invisibles ?

Répondant : Nous n'utilisons rien de spécial à ce niveau-là. Les handicaps de nos travailleurs sont variés, mais ne sont jamais très conséquents. De plus, nos travailleurs sont confrontés à leurs handicaps tous les jours, et pas seulement au travail, donc ils savent aussi comment on peut les aider. Mais, donc, nous n'avons pas de politique spéciale ni de protocole spécial pour accompagner nos travailleurs porteurs de handicap. On réagit au fur et à mesure quand les soucis se présentent, comme pour les autres travailleurs d'ailleurs.

Interviewer : D'accord, merci. Quels sont les types de soutien et d'aménagements que votre entreprise offre aux employés avec des handicaps invisibles pour favoriser leur réussite professionnelle ?

Répondant : La première des choses, ce sont des attentions et des écoutes régulières. Par exemple, la responsable du service d'entretien va être plus attentive au travail d'une personne en situation de handicap et va l'accompagner dans sa journée, en tout cas au départ. Le travailleur en situation de handicap peut être accompagné par le responsable du secteur, mais aussi par un coach de l'AVIQ, qui va venir un certain temps, sur le terrain avec le travailleur. Nos travailleurs se sentent considérés et accompagnés et ce n'est que du positif pour eux.

Interviewer : D'accord. Comment votre entreprise sensibilise-t-elle les autres employés à la question des handicaps invisibles et favorise-t-elle un environnement inclusif ?

Répondant : Alors, on s'est souvent posé la question, mais on remarque que ça se fait tout seul. Je crois que les gens remarquent vite les handicaps des personnes et automatiquement, il y a une solidarité qui se met en place. On se rend compte aussi que la solidarité fonctionne dans les deux sens, c'est un *win-win*. Les travailleurs « ordinaires » font leur *job*, et ils accompagnent leurs collègues en situation de handicap si besoin. Par exemple, il arrive fréquemment que s'il y a des heures supplémentaires à faire, les travailleurs porteurs de handicap soient motivés pour aider leurs collègues et leur rendre la pareille. Les travailleurs porteurs de handicap ont bien conscience des difficultés qu'ils représentent au départ et c'est une façon pour eux de remercier leurs collègues.

Interviewer : Super, merci. Pouvez-vous partager des exemples de réussites ou d'initiatives spécifiques qui ont favorisé l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre entreprise ?

Répondant : Oui, on a des exemples. Je pense que beaucoup de nos travailleurs porteurs de handicap n'auraient pas de travail s'ils ne travaillaient pas dans notre entreprise. Puis, je pense que la plupart des personnes porteuses de handicap qui sont arrivées chez nous sont venues chez nous, car on a des activités fort variées. En leur donnant une chance dans leur vie professionnelle, des personnes en situation de handicap ont pu rencontrer quelqu'un, avoir des projets de vie, s'épanouir, etc. Je ne sais pas du tout comment ça se serait passé si elle n'était pas venue travailler chez nous, mais en tout cas, on remarque que c'est du concret. Des personnes ont pu acheter un véhicule, quand ces personnes se regardent dans le miroir, elles peuvent être fières d'elles, d'avoir un travail, de faire partie d'une équipe et de se rendre utile. Par exemple, quand on a une réunion, on va manger tous ensemble et ça leur permet d'avoir une vie sociale. Je pense que tout ça leur permet de s'épanouir et d'oublier leurs handicaps. Cela représente un épanouissement personnel et même un épanouissement des autres qui ont pu accompagner la personne en situation de handicap vers des réussites. Mais dans chaque secteur, on a eu de beaux exemples de réussite, et c'est toujours le cas maintenant. Certains de nos travailleurs porteurs de handicap ont formé une famille, ont eu des enfants grâce au fait qu'ils ont un salaire, parce qu'il y a une attention particulière. Comme je l'ai dit tantôt, ce sont des projets de vie, et ça vaut tout l'or du monde.

Interviewer : Super, merci. À l'inverse, pouvez-vous partager des exemples d'initiatives en faveur des personnes porteuses de handicap invisible qui n'ont pas porté leurs fruits ?

Répondant : Oui, c'est arrivé une fois ou l'autre. Comme je l'ai dit tantôt, au début, parfois ça ne se passait pas trop mal, et puis, au fur et à mesure, le travailleur en situation de handicap s'est rendu compte de ses limites et ça devient trop compliqué. Nous avons essayé, ça n'a pas marché, mais ça reste une belle expérience. Chaque échec doit être constructif, car les travailleurs ont découvert des choses, et ont appris sur le terrain. Ils ont pu apprendre à se connaître un peu soi-même.

Interviewer : Merci. Quelles sont les leçons apprises ou les meilleures pratiques que votre entreprise a identifiées en matière d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : Je pense qu'une des grandes leçons, au niveau de notre entreprise, c'est la diversité des profils. Il faut chaque fois avoir une multitude d'êtres humains qui travaillent dans le même but, mais avec des difficultés différentes et avec des projets différents. Et ça, je pense que c'est très riche. Si nous avons uniquement des personnes porteuses de handicap, je pense que ça ne pourrait pas fonctionner et inversement. C'est vraiment un *win-win*, l'un apporte quelque chose à l'autre, c'est fort abstrait, mais il y a toujours quelque chose qui est apporté par l'un ou par l'autre. Alors évidemment, ce n'est pas toujours tout rose, il y a des conflits quelquefois, mais après, une fois que le conflit est passé, on retrouve une plénitude et c'est formidable.

Interviewer : D'accord, est-ce qu'il y a d'autres leçons ou d'autres meilleures pratiques que vous avez pu identifier ?

Répondant : Non, je ne pense pas.

Interviewer : Pas de souci, merci. Comment mesurez-vous l'efficacité des programmes d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre organisation ?

Répondant : C'est tout bête, mais on la constate au jour le jour, sur le terrain. Nos mesures, entre guillemets, sont efficaces parce que les travailleurs arrivent à l'heure, ils font leur travail, ils sont relativement discrets. On essaie que les personnes soient bien intégrées et soient satisfaites de leur travail. Et les travailleurs porteurs de handicap nous font des retours fréquents, elles viennent nous faire un petit coucou au service du personnel en disant qu'elles viennent voir si tout va bien, parce que de leur côté tout se passe bien. Les travailleurs porteurs de handicap nous remercie très souvent, ça nous fait plaisir, mais d'un autre côté, ils n'ont pas besoin de nous remercier, car dans le fond, ils font leur *job* et c'est tout ce qu'on leur demande. Ils n'ont pas besoin de nous remercier car, pour nous, leurs handicaps sont presque devenus inexistantes à nos yeux.

Interviewer : Donc, si je comprends bien, vos travailleurs porteurs de handicap éprouvent aussi une certaine reconnaissance par rapport au travail que vous leur confiez, qu'on ne retrouve pas toujours chez les travailleurs avec un profil ordinaire ?

Répondant : Bien sûr.

Interviewer : D'accord, merci. Comment votre entreprise collabore-t-elle avec des organisations externes ou des spécialistes pour améliorer l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

Répondant : On a de très bons contacts avec l'AVIQ et surtout avec les agents d'intégration professionnelle, les AIP et les coachs. D'ailleurs, j'en profite pour dire qu'il n'y en a pas suffisamment. Au niveau de l'AVIQ, tout ce qui est administratif se passe bien et est très bien fait. Les AIP, qui viennent nous rendre visite, quand ils le peuvent, sont très utiles. Les coachs qui sont sur place, travaillent avec des personnes porteuses de handicap, c'est très enrichissant et c'est très porteur pour l'un et pour l'autre. Donc, voilà notre façon de travailler, avec les aides dont on peut disposer. On a aussi eu des ergonomes ou des logopèdes, c'est très bien, mais les coachs, c'est vraiment une aide efficace et ce sont des gens compétents.

Interviewer : Très bien, merci. Enfin, quels conseils donneriez-vous à d'autres entreprises d'économie sociale cherchant à améliorer leur insertion des personnes porteuses de handicap invisible ?

Répondant : C'est une bonne question. Dans notre ASBL, c'est un peu simple parce que nous ne faisons pas toujours allusion à la notion de *business*. Comme nous sommes une ASBL, le but lucratif n'est pas vraiment un objectif, c'est familial. Bien évidemment, on doit répondre à certains critères budgétaires, on a aussi une obligation de résultat et on y arrive. Mais dans une entreprise commerciale, je pense que s'il y a de bons contacts avec les agents d'intégration professionnelle et les coachs de l'AVIQ, je suis persuadé que toute entreprise peut être gagnante de se lancer dans l'embauche de travailleurs porteurs de handicap. Une fois qu'ils le sauront et que ça sera vérifié, toutes les entreprises pourront donner toute l'attention particulière à une personne porteuse de handicap. Je pense qu'un des plus grands freins, qu'il faut essayer de réduire justement cette notion de *business*. Tout le monde essaie de faire du profit, et on aurait vite tendance à dire que des travailleurs en situation de handicap vont nous freiner. Mais, ce n'est pas du tout le cas, s'il y a des bons contacts avec l'AVIQ, qu'il y a de bonnes mesures mises en place avec les coachs, je suis persuadé que ça sera très bénéfique pour les entreprises.

Interviewer : Super, merci beaucoup. De mon côté, je n'ai plus de question. Je ne sais pas si vous avez des questions à me poser ou pas ?

Répondant : Non, je n'ai pas de question. Mais, je suis séduit par le fait d'être interviewé à propos de ce sujet-là, parce que je pense que les travailleurs porteurs de handicap le méritent bien, et le fait d'être interviewé, ça veut dire que des réflexions sont en cours, je trouve ça très bien. J'apprécie beaucoup le

fait que des gens prennent le temps d'examiner ces problèmes et ce mémoire pourra peut-être éclairer d'autres personnes.

Interviewer : Oui, je pense que les personnes en situation de handicap ont aussi des choses à apporter à la société et elles ont besoin qu'on leur donne leur chance pour pouvoir s'épanouir.

Répondant : Vous avez raison.

Interviewer : Merci beaucoup, je vous remercie pour votre temps et pour toutes ces informations.

Répondant : Merci beaucoup, à bientôt.

Interviewer : Bon après-midi, au revoir.

Bibliographie

Morse, J. M. (1991). Evaluating Qualitative Research. *Qualitative Health Research*, 1(3), 283-286.

<https://doi.org/10.1177/104973239100100301>

Neergaard, H., & Uthøi, J. P. (Éds.). (2007). *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship*. Edward Elgar.