



## Le travailleur social à l'interface entre l'entreprise et la personne en situation de handicap

### Un accompagnement social comme « dernier filet de sécurité »

Colloque AIFRIS, Montréal juillet 2017

Harmony GLINNE

Docteure en sciences de gestion

Chargée de cours (UCL, Master en Ingénierie et Action Sociales LLN | Namur)

Responsable du CERIAS Consultance (LLN | Namur)

Membre du Centre de recherches interdisciplinaire Démocratie, Institutions, Société (CriDIS, UCL, Belgique)

[Harmony.glinne@henallux.be](mailto:Harmony.glinne@henallux.be)

---

#### Introduction

Des pralines délicatement emballées pour Noël, les dépliants publicitaires déposés dans une boîte aux lettres, une pelouse fraîchement tondue, le repas servi dans ce petit « estaminet »<sup>1</sup> typiquement bruxellois, la salade composée achetée au supermarché... mais aussi l'impression professionnelle, la mise sous enveloppe, la confection de displays pour les magasins,... tous ces services sont proposés par les entreprises de travail adapté (ETA) bruxelloises, qui mettent au travail des personnes en situation de handicap en leur fournissant un environnement de travail adapté à leurs besoins spécifiques.

La recherche-action, dont les résultats sont présentés dans cette communication, visait à saisir l'importance de la mission sociale de ces ETA, tout autant que sa nécessaire articulation avec une exigence de rentabilité et de productivité. Dans un contexte bruxellois de raréfaction des ressources disponibles pour le travail social avec les personnes en situation de handicap (PSH), il s'agissait de construire de nouvelles manières d'assurer la pérennité du soutien social offert par les ETA à leurs travailleurs. Interroger la place et le rôle du travailleur social au sein d'une telle entreprise toujours en tension entre exigences économiques et finalité sociale, nous a semble-t-il permis de dégager un modèle d'action sociale dont pourraient sans doute s'inspirer d'autres secteurs de l'économie sociale, aujourd'hui en proie à un questionnement sur leur pérennité. Un rôle de coordination de réseau, à la fois en interne et à l'externe, associé à une vision assumée de la complémentarité entre économique et social, pourrait ainsi être la voie d'un certain renouveau pour l'accompagnement social en ETA.

Le processus de recherche dont nous présentons ici quelques résultats a été mené avec les acteurs du secteur du travail adapté bruxellois entre 2014 et 2015, et visait à développer une réflexion sur le rôle de soutien social de l'entreprise de travail adapté bruxelloise. Après une première journée de réflexion et d'échange avec un ensemble d'acteurs internes et externes à l'ETA (directions, travailleurs sociaux, moniteurs des ETA, travailleurs de services d'accompagnement), un groupe d'action-recherche a été mis sur pied. Ce groupe, qui s'est réuni quatre fois entre janvier et juin 2015, a à la fois interrogé les

---

<sup>1</sup> Sorte de brasserie, où l'on peut au choix prendre un verre et/ou un repas tout au long de la journée.

fondements de l'accompagnement social en ETA et proposé des pistes concrètes d'action. Ses réflexions ont été nourries par trois groupes de discussion qui ont été menés en parallèle : deux groupes composés de travailleurs en situation de handicap (TSH) et un groupe de moniteurs (premier niveau d'encadrement des TSH). Cette première démarche réflexive a fait l'objet d'un rapport présenté aux acteurs du secteur ainsi qu'aux instances politiques, et s'est depuis poursuivie par une autre recherche-action, centrée cette fois sur le devenir des travailleurs dits « faibles » dans l'ETA (Cultiaux, Méhaudden et Glinne, 2016).

Cet article reviendra brièvement sur le contexte particulier des entreprises de travail adapté bruxelloises, ainsi que sur les contours de ce que peut représenter l'accompagnement comme mode spécifique d'intervention sociale. Dans un deuxième temps, un rappel historique du développement des ETA à Bruxelles permettra de mettre en évidence les tensions inhérentes à ces organisations, prises entre des exigences économiques et les missions sociales qui leur sont dévolues par les pouvoirs publics. Enfin, la troisième partie de cet article visera à montrer en quoi les spécificités de l'accompagnement social en ETA amènent à repenser cette action sociale, à partir de deux formes de reconfigurations (interne et externe à l'ETA) proposées par les participants de cette recherche-action.

### **1. Le contexte particulier de l'entreprise de travail adapté bruxelloise**

L'entreprise de travail adapté, ou « ETA », est avant tout une entreprise qui fournit du travail à des personnes reconnues par l'administration publique comme étant en situation de handicap. Le législateur belge définit l'ETA comme un lieu « *destiné prioritairement à la personne handicapée lorsque celle-ci est apte à mener une activité professionnelle mais ne peut l'exercer, provisoirement ou définitivement, dans des conditions habituelles de travail.* »<sup>2</sup>. Dans la pratique, l'ETA regroupe un ensemble de travailleurs, avec différentes compétences et savoir-faire, certains en situation de handicap et d'autres non, autour d'un projet commun d'économie sociale. Parmi les travailleurs en situation de handicap (TSH) dans les ETA bruxelloises au 30 juin 2015 (Cultiaux, Méhaudden et Glinne, 2016), plus de la moitié (66%) présente un handicap mental, suivi par ceux présentant un handicap psychique (9%), un handicap sensoriel (8%), un handicap physique (7%) et un handicap dit « social » (5%). Il est à noter que le type de handicap des TSH n'est pas connu de l'ETA, on ne peut donc parler que de types de handicap « présumés ». Une spécificité bruxelloise est la relative « faiblesse » des profils des TSH, par rapport à la Wallonie. En effet, jusqu'à présent, la volonté politique bruxelloise a été de maintenir dans l'ETA des profils de travailleurs moins « productifs », en contrepartie d'un subside plus élevé (lié à la perte de productivité de ce type de TSH). Cette exigence se marque également dans les textes légaux, où un quota de 20% de la masse salariale des TSH doit être dévolu aux profils les plus faibles<sup>3</sup>.

Les TSH sont encadrés par des « moniteurs », qui assurent une fonction de chefs d'équipe. Ceux-ci n'ont pas nécessairement une formation de base à orientation éducative ou sociale, ils peuvent également être sélectionnés pour leurs compétences techniques (électricien, jardinier,...). Outre les équipes de première ligne, l'ETA est composée de personnel de support (administratif, logistique, RH) et de direction. Les travailleurs sociaux, lorsqu'ils sont présents dans l'ETA, font partie de cette catégorie de personnel. Ils ont pour la plupart une formation d'assistant social, bien que d'autres

---

<sup>2</sup> Décret 2014, 17 janvier 2014 article 52

<sup>3</sup> Art. 34 de l'arrêté du 12 février 2009 de la Cocof, relatif à l'agrément, aux interventions et aux subventions accordées aux entreprises de travail adapté agréées.

diplômes à finalité socioéducative ou paramédicale (infirmière sociale, kinésithérapeute ou ergothérapeute) donnent également accès à cette fonction<sup>4</sup>.

Au niveau organisationnel, l'une des difficultés pour les ETA mettre en place un soutien social de qualité réside dans le mode de subsidiation de ces postes. Au moment de notre recherche, la fonction de travailleur social était subsidiée à hauteur d'un temps plein pour 100 travailleurs subsidiés. Ainsi, seules neuf ETA sur les douze que compte la Région de Bruxelles-Capitale disposaient d'au moins un travailleur social, et pas nécessairement à temps plein. Les ETA sans travailleur social correspondaient aux ETA les plus petites (moins de 50 TSH subsidiés), incapables de financer ce poste sur fonds propres et ayant beaucoup de difficultés à trouver une personne prête à prester un quart-temps hebdomadaire dans cette fonction. Cette réelle difficulté liée au financement du poste de travailleur social a poussé les ETA, avant même le début de cette recherche-action, à développer des stratagèmes pour assurer le suivi social de leurs travailleurs. La recherche a donc visé à mettre en lumière non seulement les difficultés inhérentes au travail social en ETA, mais aussi les initiatives créatives qui en résultaient et pouvaient nourrir la réflexion commune.

## **2. L'accompagnement comme mode spécifique d'intervention sociale**

Avant de préciser les contours du travail social possible en ETA, il nous faut situer l'accompagnement social comme un mode particulier d'intervention sociale, par lequel la personne est mise au cœur du processus de soutien social (Bartholomé et Vrancken, 2005, p.89). L'apparition de cette forme de travail social dans les politiques sociales, notamment françaises et belges, au milieu des années quatre-vingt visait à apporter certaines réponses à la crise économique de l'époque. Or, le manque d'attribution et de définition claires de ce type d'intervention sociale dans les textes légaux a engendré à la fois un « saucissonnage » de la prise en charge (Bartholomé et Vrancken, 2005), la multiplication des associations proposant un accompagnement social sur une thématique particulière mettant à mal une prise en charge globale des personnes accompagnées, tout autant qu'un sentiment de déqualification chez les professionnels du travail social, dont la posture particulière ne semblait alors plus essentiel à un travail de qualité. Dans le secteur du handicap belge, l'accompagnement social des personnes en situation de handicap ne sera reconnu par les textes de loi qu'à partir des années 1990, alors que les pratiques de terrain existaient depuis le début des années 1970, impulsées par des initiatives privées, le plus souvent issues des professionnels de terrain (Bartholomé et Vrancken, 2005).

Au-delà de ses contours peu formalisés, l'accompagnement social présente plusieurs caractéristiques spécifiques, qui le distinguent d'autres formes d'intervention sociale. Existant dans une temporalité limitée, l'accompagnement prend place dans une relation individuelle et individualisée, qui implique présence et implication de chaque partie. Le travailleur social adapte son intervention à chaque situation singulière, permettant à la personne accompagnée d'avancer dans sa propre réflexion. Le principe d'autodétermination se situe de ce fait au cœur même du dispositif d'accompagnement social, tout comme l'expression autonome d'une demande par la personne qui souhaite s'investir dans une telle relation. Ainsi, les travailleurs sociaux adopteront plutôt une pratique du « *faire avec* » que du « *faire pour* » (Bartholomé et Vrancken, 2005, p.90).

Si l'accompagnement social est un processus singulier, toujours à renouveler, de cheminement avec la personne, son usage avec les personnes en situation de handicap ne déroge pas à la règle. Si, dans la pratique, toutes les personnes ne peuvent ni ne souhaitent bénéficier d'une telle aide (Bartholomé et

---

<sup>4</sup> C'est pourquoi les textes législatifs désignent cette fonction par les termes « personnel psycho-médicosocial » (PMS).

Vrancken, 2005), l'accompagnement semble convenir à des personnes, telles les travailleurs en ETA, qui désirent occuper une part active dans la conception et la réalisation de leur projet de vie. Avant de préciser les formes que peut prendre l'accompagnement social en ETA, il semble utile de rappeler brièvement l'origine historique des ETA en Belgique francophone.

### **3. D'une occupation durant la journée vers une activité économique à finalité sociale pour les personnes en situation de handicap**

Considérer le handicap comme résultant d'un environnement non adapté aux besoins spécifiques d'une personne, plutôt que comme une déficience que la société doit prendre en charge, a amené une révolution dans la manière d'envisager l'activité de travail pour la personne handicapée. Ce modèle dit « social » du handicap (Fougeyrollas, 2012), a engendré, dès les années 1930, l'ouverture des premiers « ouvriers » en Belgique francophone. Il s'agissait alors d'ateliers dits « protégés », dans lesquels les personnes en situation de handicap pouvaient bénéficier d'activités « adaptées » à leurs besoins spécifiques. Dans les années 1960, l'essor des ateliers protégés marque l'émergence d'une nouvelle logique sociale, qui promeut la place de la personne handicapée au sein de la société. Par le travail et la compensation financière minimale qui y est associée, la PSH devient acteur social à part entière, dont l'activité produit une valeur pour la société dont il fait partie. Il ne s'agit pas en effet d'occuper les personnes en situation de handicap (PSH) durant la journée, comme dans les centres de jour qui proposent une activité de type « occupationnelle », mais bien de leur proposer un travail, en les formant et en adaptant les conditions de réalisation de leurs tâches.

Ces premiers ateliers protégés prendront par la suite le nom de « entreprises de travail adapté » (ETA) dans les années 1990, pour souligner l'importance du caractère économique de leurs activités (de Backer, 2005). L'ETA se dote alors d'outils propres à l'entreprise : des élections sociales incluant les PSH, un nombre minimal de jours de congés payés, et en 1999 l'octroi du RMMG<sup>5</sup> pour les travailleurs en situation de handicap (TSH). Ceux-ci deviennent alors des travailleurs à part entière des ETA, ayant des droits (un contrat de travail, un salaire, des avantages extralégaux,...) mais aussi des devoirs (arriver à l'heure, justifier ses absences, adopter un certain rythme de travail exigé par les contraintes de production,...). Dans le même temps, le nombre d'ETA en Belgique francophone se réduit, les fusions visant à créer de grands ensembles plus compétitifs et moins coûteux sur le plan de la production (de Backer, 2005).

L'ETA constitue à ce titre un type particulier d'organisation, en équilibre entre des contraintes économiques de production (voire de rentabilité) et une finalité sociale d'accompagnement et de soutien de ses travailleurs (Niset, 2004). Dans ce contexte, le travailleur social a toute son importance au sein des ETA, car il assure le soutien social des travailleurs en situation de handicap en vue de favoriser leur inclusion sociale et professionnelle.

### **4. L'ETA en tension entre finalité économique et missions sociales**

Depuis les années 1990, le déploiement d'une forme d'Etat social actif a privilégié, lorsque la situation le permet, une insertion des personnes en situation de handicap (PSH) par le travail. Cette évolution correspond à ce que Michel Autès pointait déjà à la fin des années 1990 comme relevant d'une évolution du travail social vers une forme de « social libéral » (Autès, 1999). L'entreprise de travail adapté (ETA) ne déroge pas à la règle, lorsque ses missions sont construites à l'articulation entre l'économique et le social.

---

<sup>5</sup> Revenu Mensuel Minimum Garanti (salaire minimum garanti à tout travailleur belge).

D'une part, l'ETA se voit attribuer une finalité économique par le législateur qui définit que sa mission prioritaire en ces termes : « *favoriser l'inclusion par le travail de la personne handicapée : 1° en lui permettant d'accéder à un travail adapté et rémunéré; 2° en lui permettant de se former, de se perfectionner professionnellement et de valoriser ses compétences et ce de manière continue* »<sup>6</sup>. Les personnes handicapées recevant un salaire au même titre que les autres travailleurs de ces entreprises, il s'agit donc pour l'ETA d'assurer sa pérennité financière. Cette exigence d'une relative rentabilité de l'ETA a amené l'engagement de directions aux profils plus « gestionnaires », qui ont remplacé les premiers directeurs à l'origine de ces initiatives, provenant le plus souvent d'éducateurs portés par un projet d'insertion sociale des PSH par l'emploi, voire de membres de famille des PSH elles-mêmes qui cherchaient à créer des occupations valorisantes pour leurs proches. Ce changement dans l'orientation donnée au projet institutionnel de l'ETA (de l'occupation à la pression économique de production) a été pointé par plusieurs participants, pour expliquer une forme de pression ressentie par les travailleurs dans certaines ETA. Cette pression peut porter sur la cadence, la qualité du travail voire sur les conditions de travail dans leur ensemble. Dans tous les cas, elle semble peser sur le bien-être au travail du personnel, et avec d'autant plus de force que ce personnel se trouve déjà en situation de handicap au travail. Ainsi, la mission économique de l'ETA amène certaines entreprises à n'engager que les travailleurs les plus aptes à « faire le job », ce qui à première vue semble déforcer la finalité sociale de ces organisations.

Toutefois, les missions proprement sociales des ETA ne peuvent être complètement éludées, car elles sont définies en région bruxelloise par un autre texte légal<sup>7</sup>, qui conditionne l'octroi des agréments aux ETA au fait qu'elles assurent l'encadrement professionnel adapté, la surveillance médicale et le suivi social des travailleurs. Les ETA sont ainsi tenues d'assumer un rôle effectif d'aide, de conseil et de suivi auprès des travailleurs handicapés en garantissant, si nécessaire, un relais vers des services extérieurs. Le législateur n'a pas utilisé le terme « accompagnement » pour désigner le travail social en ETA, le réservant aux services spécialisés dans l'accompagnement des PSH, et lui a préféré celui de « suivi social ». Si l'on peut déplorer ce manque d'engagement politique par rapport aux missions proprement sociales des ETA, il semble révélateur d'une distinction entre les différentes formes que peut prendre l'accompagnement des PSH.

## 5. Quel accompagnement social pour l'ETA ?

Notre recherche-action a pris sa source dans la difficulté que rencontraient les différents acteurs des ETA bruxelloises (directions, délégués syndicaux mais aussi travailleurs sociaux eux-mêmes) pour qualifier la forme spécifique de l'accompagnement social en ETA. Le manque de clarté des textes légaux dans ce domaine a fait naître une volonté de s'interroger sur les contours et les limites de l'accompagnement social en ETA.

Au travers des rencontres avec les acteurs-clés et les échanges lors des différents groupes de discussion, trois termes sont apparus pour qualifier le travail réalisé par le personnel de l'ETA, en lien avec ses missions dites « sociales » : « suivi social », « accompagnement social » et « soutien social ». Si la première dénomination renvoie explicitement aux textes légaux, les deux autres pointent toutes

---

<sup>6</sup> Décret du 17 janvier 2014 relatif à l'inclusion de la personne handicapée (Commission communautaire francophone de la région de Bruxelles-Capitale), article 53. Si la Région de Bruxelles-Capitale a souhaité mettre l'accent sur l'inclusion de la PSH dans la société dans le décret de 2014, la Région wallonne propose une définition relativement similaire des missions dévolues aux ETA.

<sup>7</sup> Arrêté du 12 février 2009 relatif à l'agrément, aux interventions et aux subventions accordées aux entreprises de travail adapté agréées -Art 3, 6°.

deux l'importance d'une démarche proactive, nécessitant l'implication de la PSH. La distinction se situe plutôt dans une volonté des travailleurs sociaux des ETA de se démarquer du travail effectué par les services d'accompagnement.

« En ETA, dans ma vision, c'est un accompagnement social classique, différent du processus d'accompagnement en SA, où on prend le temps d'analyser la demande en profondeur, où on met en place un projet en plusieurs étapes, etc. » (Direction d'un service d'accompagnement)

« L'accompagnement, c'est plus large, c'est tous les domaines. Nous n'avons pas accès à tous ces domaines. On ne s'occupe pas de tous les domaines, on reste dans la mise au travail. Tant que ça touche au travail, on peut intervenir. Mais le reste de l'accompagnement, on ne peut rien y faire nous. » (Travailleur social d'une ETA)

Trois différences majeures ont été relevées par les participants, qui sont reprises dans le tableau ci-dessous<sup>8</sup>.

Accompagnement	Accompagnement social
Propre aux services d'accompagnement	Propre aux ETA
Implique plusieurs (voire tous) les domaines de la vie de la PSH.	Une question ou un problème lié à un seul domaine de la vie de la PSH.
Implique la construction d'un projet de vie avec la PSH, souvent sur base d'une convention de collaboration.	Concerne le bien-être et la stabilité au travail uniquement.
Se termine éventuellement lorsque les objectifs fixés dans la convention sont atteints.	Se termine à la fin du contrat de travail.

Afin de marquer la distinction entre accompagnement (propre aux services d'accompagnement) et accompagnement social (propre aux ETA), les participants ont proposé de garder le terme « soutien social » pour le mode d'intervention sociale propre aux ETA. Ce soutien social est à la fois ponctuel, limité temporellement, et centré sur la PSH au travail. Cette distinction, loin d'opposer les approches, a l'avantage de les présenter comme complémentaires, toutes deux participant au même continuum de modalités du travail social avec les PSH.

Sur base de l'analyse collective des situations vécues par les participants, le groupe a défini le soutien social comme étant « une relation de long terme entre un bénéficiaire et un réseau d'acteurs internes à l'ETA, visant à favoriser la stabilité et le bien-être au travail de la personne handicapée. » (Glinne, 2015, p.18).

La principale singularité de ce soutien social par rapport à l'accompagnement réside dans l'implication du réseau d'acteurs internes à l'ETA. En effet, bien que le travailleur social de l'ETA (lorsque cette fonction existe dans l'organisation) occupe une place centrale dans le processus de soutien social, différents niveaux d'acteurs de l'organisation sont impliqués dans le soutien social des travailleurs en situation de handicap. Nous reviendrons sur cette reconfiguration en interne de l'accompagnement social dans le point suivant.

Cette définition soulève également la question des limites de l'intervention sociale propre à l'ETA. En effet, les participants ont souhaité circonscrire les missions sociales de l'ETA à la stabilité et le bien-être de la PSH « au travail », ce qui réduit le champ d'action du travailleur social à plusieurs égards.

<sup>8</sup> Ce tableau a été publié dans le rapport de recherche dont les résultats sont présentés dans cet article (Glinne, 2015, p.15.).

Tout d'abord, le soutien social en ETA est soumis au respect de la vie privée de la PSH. Un soutien ne peut être offert à la personne que si elle en exprime la demande. Toutefois, l'expression de cette demande peut parfois se trouver dans des signes peu explicites, tel qu'un brusque changement de comportement ou une attitude inadéquate. C'est pourquoi la personne en charge du soutien social est amenée à rechercher de manière proactive les signes qui permettent de détecter un problème personnel chez le travailleur. Ensuite, le soutien social se limite à des demandes généralement plus ponctuelles, concernant un seul domaine de la vie de la personne et impliquant, à ce titre, peu d'acteurs sociaux et/ou institutionnels en-dehors de l'ETA. Lorsqu'il s'agit de coordonner un réseau d'acteurs autour de la PSH, le travailleur social de l'ETA se doit alors de passer le relais à des professionnels de l'accompagnement. Le type de demande adressée aux acteurs du soutien social en ETA constitue également une limite potentielle, lorsque cette demande exige des connaissances trop pointues dans un domaine très particulier (par exemple la médiation de dettes) ou lorsqu'elle concerne des services non offerts par l'ETA (loisirs,...).

De plus, l'objectif de ce soutien social en ETA doit être le développement du bien-être de la personne handicapée et de sa stabilité dans le cadre du travail. Des problèmes d'ordre professionnel (ponctualité, apprentissage des règles de vie en collectivité,...) mais aussi personnel (hygiène personnelle, problème de logement, surendettement,...) peuvent faire l'objet d'actions de soutien social en ETA, de la même manière qu'ils feront l'objet d'un accompagnement au sein d'un service d'accompagnement, mais ces problèmes ne seront pris en charge par l'ETA que si leur résolution permet d'améliorer le bien-être et la stabilité de la personne au travail.

Enfin, l'accessibilité du soutien social, en termes de disponibilité (temps d'attente avant d'obtenir un rendez-vous, éloignement géographique, travail sur chantier, temps partiel des travailleurs sociaux,...) comme en termes d'adaptabilité des moyens de communication aux besoins spécifiques de chaque travailleur (langue des signes, traduction en langage « facile à lire » pour les personnes avec une déficience mentale,...) constitue une limite supplémentaire à l'efficacité du soutien social en ETA.

Ces limites, et principalement le problème d'accessibilité tel que nous venons de le décrire, constituent l'impulsion qui a présidé à la reconfiguration du soutien social en ETA, telle que l'ont construit les participants de cette recherche-action.

## **6. Reconfiguration du soutien social dans et autour de l'ETA**

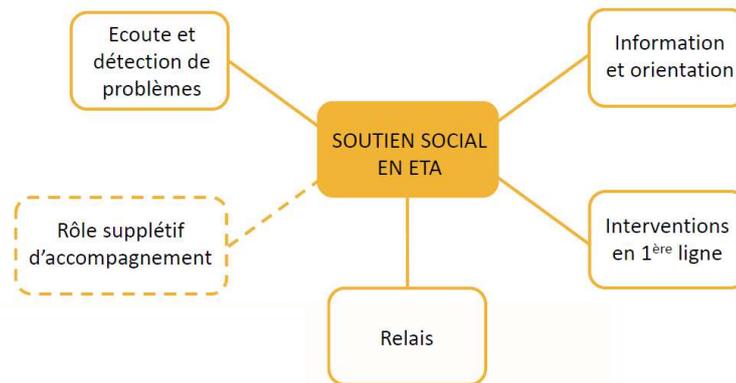
Les participants du groupe d'action-recherche ont proposé deux modalités de reconfiguration du soutien social, à la fois en interne et autour de l'ETA, sur base des pratiques existantes des différents acteurs de ces organisations. Plutôt qu'un bouleversement de l'existant, il s'agit d'une volonté partagée par les acteurs du secteur de formaliser un processus de soutien social cohérent, tel qu'il se donne à voir à des degrés divers dans les ETA bruxelloises. En ce sens, ce modèle est à comprendre plus comme un « idéal-type » au sens weberien<sup>9</sup>, que comme une prescription s'appliquant de manière indistincte à l'ensemble des ETA.

Les cinq dimensions principales du soutien social, telles que les participants en ont dessiné les contours, sont reprises dans le schéma ci-dessous<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Nous entendons par « idéal-type » une forme de catégorie simplifiée permettant d'appréhender un phénomène social en énonçant ses principaux traits sans que chacun de ceux-ci se retrouve dans chaque phénomène observé.

<sup>10</sup> Ce schéma est extrait du rapport de recherche dont les résultats sont présentés dans cet article (Glinne, 2015, p.22).



Le soutien social constitue à la fois une capacité d'écoute et de détection des problèmes que peuvent rencontrer les TSH, un rôle d'information et d'orientation dans l'offre de service existante, des interventions sociales dites de « première ligne » lorsque le bien-être et la stabilité au travail sont menacés (effectuer un virement bancaire, prendre un rendez-vous chez un médecin, consulter un horaire de transport en commun,...) et un rôle essentiel de relais vers le réseau extérieur de la PSH (famille et entourage, services liés au secteur du handicap, administrateur de biens,...). La sixième dimension, le rôle supplétif d'accompagnement, constitue une particularité et sera à ce titre explicité lorsque nous aborderons la reconfiguration de l'accompagnement social autour de l'ETA.

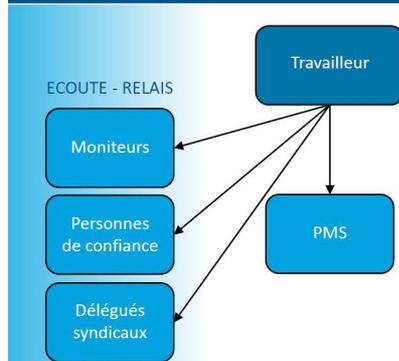
### **Reconfiguration du soutien social en interne**

Ces tâches peuvent être réparties de manière fluide entre les différents acteurs internes du soutien social en ETA, à savoir les travailleurs sociaux (parfois réunis dans un « service social »), les moniteurs, les délégués syndicaux, et éventuellement la personne de confiance<sup>11</sup>. La répartition du rôle de soutien social entre les acteurs dépend en grande partie des ressources disponibles dans chaque ETA, en termes de temps de travail (travailleur social à temps partiel ou à temps plein,...), de proximité relationnelle avec les TSH et/ou du rôle dévolu au moniteur dans l'ETA. Ainsi, certaines ETA ont choisi de concentrer l'essentiel du soutien social dans la fonction du service social, comprenant parfois jusqu'à trois travailleurs. Dans ce cas, le moniteur occupe souvent une fonction sociale limitée à l'alerte et au relais vers le service social. D'autres ETA préfèrent laisser une grande autonomie aux moniteurs pour gérer les interventions sociales de « première ligne », soit parce que ces entreprises ne disposent pas d'un travailleur social, soit pour des raisons d'éloignement géographique (travail sur chantier ou dans les bâtiments d'un client), soit encore parce que les affinités relationnelles entre certains moniteurs et certains TSH permettent l'établissement d'une relation de confiance, prérequis à tout soutien social de qualité. Il n'existe donc pas une seule manière d'envisager ce processus, mais bien une souplesse primordiale au maintien d'un soutien social de qualité pour l'ensemble des travailleurs de l'ETA, quels que soient leurs besoins et leurs situations particulières.

<sup>11</sup> La fonction de « personne de confiance » constitue une particularité de la Belgique, et relève de la loi de 2014 sur la prévention des risques psychosociaux. Il s'agit d'une fonction facultative dans toute entreprise belge, qui a pour mission de seconder le conseiller en prévention dans la lutte contre la violence, le harcèlement moral et le harcèlement sexuel au travail (Site SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, [http://www.emploi.belgique.be/detailA\\_Z.aspx?id=1366](http://www.emploi.belgique.be/detailA_Z.aspx?id=1366), consulté le 17 février 2017).

Le processus de soutien social proposé par les participants respecte et favorise cette fluidité, tout en posant les balises et limites nécessaires à la protection de chacun (TSH comme moniteurs ou travailleurs sociaux). Ce processus est à envisager en deux temps, repris dans les schémas ci-dessous<sup>12</sup>.

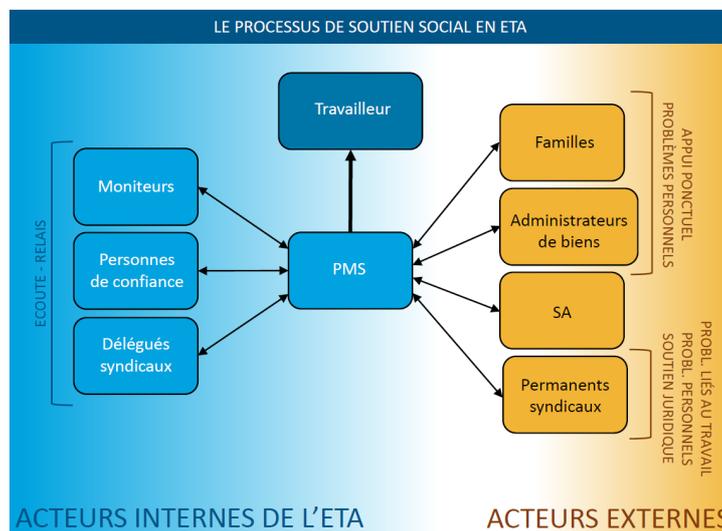
LA DEMANDE « ADRESSÉE » PAR LE TRAVAILLEUR EN ETA



Dans un premier moment, le TSH dispose de plusieurs points d'entrée au sein de l'ETA pour exprimer une demande relative au soutien social.

Une fois la demande formulée (explicitement ou non) ou détectée par l'un ou l'autre acteur interne de l'ETA, le processus de soutien social s'enclenche.

Le travailleur social (PMS dans le schéma) devient alors la personne qui assure le relais vers les acteurs internes et externes, ainsi que vers le travailleur en situation de handicap.



Dans ce premier cas de reconfiguration d'accompagnement social dans l'ETA, le travailleur social (PMS dans le schéma) se situe au cœur du processus, assurant la coordination du réseau interne autour de la PSH.

Personne de référence pour le soutien social, le travailleur social coordonne le partage d'informations et les actions autour et avec chaque TSH. Cette tâche devient délicate lorsque le TSH s'adresse à plusieurs acteurs différents simultanément avec la même demande. Ces demandes multiples et concomitantes entraînent une surcharge de travail pour le travailleur social, qui peut être amené à traiter deux ou trois fois la même demande portée par des acteurs différents (le travailleur lui-même, mais aussi son moniteur, le délégué syndical, la personne de confiance, etc.). De plus, ces situations augmentent le risque que la demande du TSH reçoive une réponse inadéquate par rapport à sa situation singulière. Par exemple, un travailleur en médiation de dettes se verra refuser une avance par l'assistante sociale qui connaît son cas, mais pourrait recevoir un prêt d'argent de la part de son moniteur qui ignore la situation. Pour cette raison, les participants du groupe d'action-recherche ont insisté sur l'importance de placer le travailleur social au centre du processus de soutien social, en le

<sup>12</sup> Les deux schémas présentés ici sont extraits du rapport de recherche dont les résultats sont présentés dans cet article (Glinne, 2015, p.34-35).

considérant comme une « plaque tournante » de la communication concernant chaque travailleur, et d'y sensibiliser les différents acteurs de l'organisation. La cohérence du discours vis-à-vis de la PSH est conditionnée à cette centralisation des informations et démarches par le travailleur social.

### **Reconfiguration de l'accompagnement social autour de l'ETA**

Au-delà de son rôle de coordination interne, le travailleur social joue un rôle prépondérant dans le réseau externe des TSH. En effet, il constitue à la fois le point d'entrée et de contact pour un ensemble d'acteurs externes intervenant autour de la PSH, ainsi que la personne-relais vers les acteurs externes à l'ETA.

Dans ce rôle d'impulsion vers l'extérieur de l'ETA, le travailleur social sera à même de développer un réseau d'intervenants autour d'un TSH qui en éprouve le besoin, avant de transférer la coordination de ce réseau à un service d'accompagnement. Le travailleur social est également compétent pour les prises de contact avec les familles ou autres intervenants accompagnant la PSH dans la vie de tous les jours, afin de débloquer une situation qui entrave la stabilité et/ou le bien-être au travail. Les problèmes récurrents de ponctualité chez certains TSH sont parfois abordés de cette manière.

L'on peut s'interroger sur la pertinence du rôle prépondérant que peut jouer le travailleur social de l'ETA, autrement dit de l'employeur d'une PSH, dans la constitution, le maintien et le développement du réseau d'accompagnement social de cette personne. Les travailleurs sociaux rencontrés dans le cadre de cette recherche-action ont à plusieurs reprises évoqué l'importance qu'ils peuvent avoir en tant que dernier « filet de sécurité » pour certains TSH particuliers. Il s'agit le plus souvent de PSH isolées, avec peu ou pas de famille, vivant de manière autonome (non institutionnalisée) et qui sont parfois à la merci des personnes qu'ils rencontrent sur leur chemin. La grande saturation des services du secteur du handicap bruxellois renforce la difficulté à créer un réseau ou passer le relais vers d'autres services. Dans le cas où il n'existe pas d'alternative, le travailleur social est amené à « combler les trous », à « assurer le service » en attendant qu'une place adaptée dans un service d'accompagnement ou dans un autre type d'institution se libère. Les participants ont nommé cette situation le « rôle supplétif d'accompagnement » du travailleur social en ETA, pour souligner son caractère à la fois essentiel et complémentaire (faute de mieux) à l'accompagnement social des services spécialisés. Il ne s'agit plus ici de coordonner un réseau, des actions et démarches, mais bien de pallier au manque structurel de places disponibles dans le secteur bruxellois concernant l'accompagnement des PSH. En ce sens, cette reconfiguration de l'accompagnement social de l'ETA en lien avec les acteurs externes constitue à nos yeux une initiative d'innovation sociale, cherchant à développer de nouvelles manières de répondre à des besoins sociaux non pris en charge par les politiques sociales actuelles.

L'ETA étant une entreprise employant des travailleurs salariés, qu'ils soient ou non en situation de handicap, la gestion par l'employeur de la prise en charge sociale – même active – d'une PSH nous semble soulever certaines questions éthiques. Comment assurer la confidentialité des données de la personne accompagnée ? Comment respecter la séparation entre vie privée et vie professionnelle ? Plus qu'une opposition, les participants ont relevé une complémentarité des approches économiques (fournir un travail valorisant) et sociales (accompagner et développer les compétences de la PSH), lorsqu'elles se conjuguent pour le bien-être du TSH, au travers de son insertion économique et sociale. Au-delà de ce premier questionnement éthique, cette situation supplétive soulève la question de « l'après-travail » avant d'autant plus de force qu'il existe peu actuellement de solutions valorisantes pour les PSH à Bruxelles. A ce titre, on ne peut que saluer positivement l'effort politique qui a inscrit l'éventualité de la création de « cellules de soutien »<sup>13</sup> pour les travailleurs les plus faibles, incluant notamment les travailleurs vieillissants (Cultiaux, Méhauzen et Glinne, 2016).

---

<sup>13</sup> Le décret Inclusion du 17 janvier 2014 stipule en son article 53, alinéa 4, que l'ETA peut mettre, « éventuellement, en place en son sein un dispositif de soutien au travail afin d'aider la personne handicapée

## Conclusion

Au travers de cette recherche-action portant sur la place et le rôle des travailleurs sociaux au sein des entreprises de travail adapté (ETA) bruxelloises, la question des formes toujours à renouveler du travail social contemporain s'est posée de manière transversale. D'une part, au sein même des ETA, concevoir des modalités de soutien social adaptées aux singularités des travailleurs et des organisations (avec ou sans travailleurs sociaux,...) a nécessité de repenser un processus global de prise en charge des demandes de soutien social, sur le mode d'une forme de réseau interne coordonné par les travailleurs sociaux. D'autre part, le manque structurel de places disponibles dans les structures du handicap bruxellois, associé à la place prépondérante que prend l'activité de travail dans la vie des individus d'aujourd'hui, qu'ils soient ou non en situation de handicap, place l'ETA dans une position particulière dans le secteur. Non seulement peut-elle impulser la création de réseaux d'acteurs autour de certaines PSH qui le demandent, mais elle est également amenée à assurer un rôle supplétif d'accompagnement pour des personnes qui ne disposent d'aucune autre solution ou ne les souhaitent pas. Si cette réalité existe dans la pratique, elle est actuellement peu prise en compte dans les politiques sociales. Il existe donc une marge de manœuvre pour que l'ETA choisisse de se positionner, non pas en tension entre des exigences économiques, productives et commerciales d'une part, et des missions sociales pour lesquelles elle manque de moyens d'autre part, mais bien en complémentarité entre ces deux finalités qui se complètent et se renforcent. C'est dans le développement d'un processus solide et cohérent de soutien social pour sa force productive que réside le potentiel de transformation sociale pour l'ETA de demain, car c'est en assurant le bien-être et la stabilité de ses travailleurs que l'entreprise pourra assurer la reconversion économique qui semble aujourd'hui nécessaire à la pérennité de ce modèle d'action sociale.

## Références bibliographiques

- Autès M., (1999), *Les paradoxes du travail social*, Paris : Dunod.
- Bartholomé C. et Vrancken D., (2005), « L'accompagnement : un concept au cœur de l'Etat Social Actif. Le cas des pratiques d'accompagnement des personnes handicapées. », dans *Pensée plurielle*, n°10, vol.2, pp. 85-95.
- Cultiaux, J., Méhauzen L. et Glinne, H., (2016), « Quel horizon pour les travailleurs dits « faibles » en ETA ? Un défi social et managérial », *Rapport de recherche*, FEBRAP, Bruxelles.
- De Backer B., (2005), « Des entreprises pour travailleurs handicapés à Bruxelles. Réalités, défis et perspectives », *Monographie des ETA bruxelloises*, Bruxelles : APEF.
- Fougeyrollas P., (2002), « L'évolution conceptuelle internationale dans le champ du handicap : enjeux socio-politiques et contributions québécoises », in *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 4-2.
- Glinne H., (2015), « Soutien social et accompagnement en entreprise de travail adapté », *Rapport de recherche*, FEBRAP, Bruxelles.
- Niset G., (2004), « Reflets et perspectives des entreprises de travail adapté », in *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol 3 (Tome XLIII), p.97-103

---

ayant des difficultés à se maintenir au travail à préserver son occupation professionnelle dans le cadre d'un contrat de travail. »