

... **Et** qu'est-ce  
que **ça**  
change ?



**RÉCIT** DE  
LA FERME NOS PILIFS



Les dossiers de l'**économie sociale**

Ce texte a servi de matière première à la réalisation d'une étude intitulée «... Et qu'est-ce que ça change ? Récits de l'économie sociale », éditée par SAW-B et Inter-Mondes en décembre 2014.



Editrice responsable : Marie-Caroline Collard  
Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises  
42/6, rue de Monceau-Fontaine  
6031 Monceau-sur-Sambre  
T. : 071 53 28 30 • F. : 071 53 28 31

Rédaction : Quentin Mortier (SAW-B), en collaboration avec  
Philippe De Leener et Marc Totté (Inter-Mondes)  
Relecture : Frédérique Konstantatos, Barbara Garbarczyk, Marie-Caroline  
Collard, Véronique Huens, Carlo Hublet pour SAW-B,  
Philippe De Leener et Marc Totté pour Inter-Mondes  
Mise en page : Estelle Mahieu  
Crédits photo : Les images utilisées ont été sélectionnées  
parmi les images libres de droit disponibles sur internet

**Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles**

Prix total : 15 euros  
2014, n° 08  
ISBN : 978-2-9600795-6-2



## **LA FERME NOS PILIFS** **Une entreprise (plus) humaine** **(Éléments pour un) RÉCIT**

Texte suscité, transcrit et mis en forme par Quentin Mortier (SAW-B) et Philippe De Leener (Inter-Mondes) sur base des rencontres organisées entre juin 2013 et mars 2014 auxquelles ont participé Claire Leblicq, Monia El Mimouni, Luc Pierquin, Eric Frère et Philippe Sallets de l'association la Ferme Nos Pilifs.



## TABLE DES MATIÈRES

Une entreprise (plus) humaine .....	5
Un autre regard .....	5
Un autre rapport au temps .....	6
Un autre apprentissage et une autre motivation .....	6
Visite guidée : la cour de la ferme .....	8
Une entreprise qui cultive l'égalité sans ignorer les différences .....	11
Quels mots utiliser ? .....	11
Capacités, apprentissage et adaptation .....	12
Secret, catégorisation et libres interactions .....	13
Visite guidée : l'atelier des jardiniers .....	15
L'histoire de l'entreprise, telle la vie d'une personne .....	17
L'histoire de l'entreprise à travers celle de ses questions et réponses ....	17
Quelle évolution en trente ans ? La tension entre fins et moyens .....	19
Une quête d'équilibre .....	22
Des avancées en termes de reconnaissance .....	23
Des rapports entre entreprise sociale et société .....	24
Une clé se trouverait-elle dans la manière de gouverner l'entreprise ? ...	27
Visite guidée : petit retour en arrière en images .....	28
Une entreprise qui cultive autonomie et centralisation .....	31
Beaucoup de liberté .....	31
Les décisions dans et hors réunion .....	32
La participation des personnes handicapées est-elle possible ? .....	34
La situation actuelle s'explique .....	35
Visite guidée : l'atelier de manut' .....	37
Conclusion .....	38

## UNE ENTREPRISE (PLUS) HUMAINE

---

Même si aucune des personnes handicapées employées par la Ferme Nos Pilifs n'a participé physiquement à la démarche de production du récit, elles ont été placées par le groupe au centre de bien des discussions, les rendant ainsi très présentes. Pour décrire ce qui se trame dans cette entreprise particulière, rien ne vaut la comparaison avec d'autres. C'est ainsi qu'un participant avance que, dans ses expériences professionnelles antérieures, le travail n'était pas lié à un projet ou une valeur à réaliser. Dans cette autre entreprise, il lui apparaît que le travail était organisé autour de l'argent, le salaire soutenant la motivation. Il ajoute : « *Ici, ma vision du travail a changé, j'ai découvert le côté humain. Des gars qui ne tirent pas la gueule au travail* ». Ainsi, Nos Pilifs serait une entreprise (plus) « humaine ».

### 1. Un autre regard

Le travail avec une population particulière comme les personnes atteintes par un handicap « *ouvre l'esprit* » et invite à voir certaines choses ou situations autrement. Le travail au sein de Nos Pilifs a eu des effets sur les professionnels : « *Je me trouve moins jugeante, j'ai appris la patience ici* ». Même si cela ne se fait pas sans une évolution progressive : « *Au début, ça surprend, après on s'accroche et puis on finit par s'attacher à nos gars* ».

L'entreprise permet de donner une autre image du handicap. « *Moi, j'ai découvert ici que le handicap ne doit pas faire peur. C'est ce message qu'on transmet autour de nous* ». Le travailleur ajoute : « *Avec mes enfants, je passe parfois ici, j'en parle aussi avec des gens extérieurs, et chaque fois ils découvrent les handicapés avec un autre regard* ». Un autre membre du groupe ajoute que ce qui le frappe, et qui étonne le public, « *c'est que ces gars travaillent, qu'ils font du vrai boulot. Là ça change les handicapés eux-mêmes, pas seulement les gens. Tu bosses quoi, mais eux aussi !* ». Le travail en tant que tel, par sa forme, crée du lien entre les travailleurs, qu'ils soient handicapés ou non, et entre les travailleurs et les clients.

## 2. Un autre rapport au temps

D'après le groupe, ce que Nos Piliifs peut inspirer dans son environnement, « *c'est un autre rapport au temps... et au handicap. Ici, c'est plus lent, c'est parfois très lent. Je vois que ça change le rapport avec les gens et les gens eux-mêmes* ». Certains visiteurs ou clients vivent difficilement cette exposition à un autre rythme, d'autres en tirent peut-être une leçon.

En ligne avec cette réflexion, un autre professionnel a souligné l'importance du rapport au temps en parlant de lui-même : « *Au départ, j'étais à temps plein. Après, je suis passé à 4/5. C'est super de pouvoir diminuer son temps de travail et curieusement ça augmente la productivité de mon travail. Je reste moins longtemps au travail mais je le fais mieux et avec plus de plaisir. Donc, c'est bien pour moi et pour l'entreprise. Je suis moins pressé et je suis plus dans le travail* ».

## 3. Un autre apprentissage et une autre motivation

A la question de savoir quelles différences existent finalement entre une entreprise « classique » et leur ETA, le groupe apporte plusieurs réponses. On sait en arrivant qu'on a du temps à prendre avec chaque personne. L'ETA est généralement centrée sur les personnes. On arrive donc dans une telle entreprise avec une volonté d'écoute et de patience. Dans une telle entreprise, il y a d'autres dimensions que les aptitudes au travail qui entrent en ligne de compte. Les personnes handicapées ont souvent, outre leur handicap, une santé précaire. Il faut arriver à gérer aussi cela. Dans une entreprise ordinaire, on ne permet pas de refaire les mêmes erreurs. Au sein d'une ETA, il y a des personnes qui font la même erreur chaque jour depuis qu'elles y sont.

Dimension humaine forte, adaptation permanente, tension entre objectifs économiques, de rentabilité et de productivité, et objectifs de formation et de progression des personnes, etc. Comment apprend-on tout cela ? Ceux qui s'engagent au sein de l'ETA veulent faire du social mais en étant sur le terrain, dans la production. Dès lors, l'entreprise est un environnement où on apprend. Certains n'hésitent pas à avancer qu'ils ont appris cette dualité de leur métier entièrement sur place. Un des professionnels explique par exemple

que rien ne le prédisposait à la pédagogie alors que, en ETA, il est régulièrement amené à jouer un tel rôle. Soit on a une formation « technique » et il faut se faire à la dimension pédagogique du métier, soit on a une formation « sociale » et alors il faut apprendre la dimension productive du métier. Cette dualité est le propre de la fonction de moniteur au sein de l'entreprise. Le groupe est unanime sur ce sujet.

Il y a dans le métier un côté difficile mais aussi un autre, très gratifiant. Les moniteurs se nourrissent de leur expérience professionnelle. Ce côté gratifiant n'est pas donné immédiatement. Il se crée petit à petit. Il est certain que la motivation n'est pas le salaire. Cette gratification est l'investissement humain, être investi par l'autre et investir en lui. C'est l'échange. Un peu comme quand on devient parent. C'est aussi un miroir au sens où les travailleurs sont renvoyés à eux-mêmes par ces personnes avec qui et pour lesquelles ils travaillent. Un moniteur avance : « *ça fait du bien de se dire que je permets à quelques personnes d'avoir une vie professionnelle, un cadre de vie sociale, une reconnaissance par leur salaire, un développement personnel, etc. plutôt que d'enrichir quelqu'un qui roule en Porsche et qui en achète une deuxième* ». Donc, non seulement un travailleur au sein de Nos Piliifs sait qu'il ne travaille pas pour l'argent (et ses « apôtres ») mais, de plus, il a aussi conscience qu'il travaille pour et à l'inclusion de personnes qui n'ont que peu de place dans l'économie, si ce n'est via les ETA. Enfin, il y a aussi, pour les moniteurs, le plaisir procuré par la diversité des travaux réalisés, l'autonomie dans le travail et son organisation.

---

## Visite guidée : la cour de la ferme

Le premier lieu où un membre du groupe, Claire, a emmené celui-ci a été la « cour de la ferme ». Il ne s'agit pas d'une cour de ferme ordinaire mais d'un lieu de passage et de rencontre situé entre différents bâtiments (l'épicerie, l'estaminet, la pépinière, etc.). Cette cour est aussi un lieu de passage vers les sentiers, prairies et autres espaces verts occupés par les animaux, les travailleurs et les visiteurs. Discussion au milieu des cris des enfants qui jouent et passent sous le soleil.

Une fois sur place, l'animatrice raconte une expérience vécue, en lien avec le regard. *« J'étais avec un groupe d'élèves et leur institutrice m'a abordée en me prenant un instant pour une handicapée. Elle m'a parlé comme si j'étais débile. "Vous devez être contente de travailler ici, hein ?". Je ne savais pas quoi lui dire. Du coup, j'ai vraiment ressenti ce que les handicapés peuvent ressentir tous les jours, même ici, dans leur relation avec certaines personnes extérieures »*. Un de ses collègues lui relate une histoire du même genre : *« Ils te parlent d'une autre manière et là tu vois que ça te crée comme un handicapé, l'autre te regarde comme un handicapé et du coup tu le deviens un peu »*. Ce regard particulier passe par le ton utilisé, mielleux, l'exagération des propos et des attitudes, etc. Parfois aussi ça se passe bien et certains clients sur chantiers peuvent tenir la conversation sur le travail à faire avec une personne handicapée plutôt qu'avec le moniteur, dont c'est normalement le rôle. Certains clients habituels de l'épicerie arrivent à développer une relation plus ordinaire avec les travailleurs. Une relation inter-personnelle peut parfois s'installer. Bref, la situation inverse de celle décrite plus haut. Il suffit, selon le groupe, d'accepter de prendre son temps.

Parfois, certains clients sont trop exigeants et n'acceptent pas ou mal que la personne handicapée se trompe. Il y a une relation subtile à encourager entre le client et le travailleur qui ne doit être ni condescendante ni trop exigeante. A ce sujet, il apparaît à l'un des moniteurs que certains clients ne leur confieraient que de petites tâches, *« un peu pour se donner bonne conscience »*, peut-on dès lors penser. Certains pensent même que, puisque les travaux sont exécutés par des personnes handicapées, le service est gratuit. *« Notre rôle est de leur expliquer le principe des ETA et l'amplitude des travaux que nous arrivons à faire ensemble, travailleurs valides et handicapés : toiture verte, terrasses, etc. Il arrive alors qu'on les surprenne par la diversité et la qualité des travaux réalisés »*.

---

---

A la question de savoir si les moniteurs ne tombent jamais eux-mêmes dans ce type de relation avec leurs collègues handicapés, les réponses sont nuancées. Cela leur arrive. Parfois, se justifient-ils, c'est la personne handicapée qui a besoin de cela. En général, c'est une relation ordinaire qui est recherchée. Avec une écoute particulière.

Un autre évoque dans la foulée une anecdote vécue au travail : *« Ce qui m'a frappé, c'est que les gars m'ont vu comme leur chef dès le premier jour de mon arrivée. Et encore maintenant. Les gars me vouvoient devant le client : "Excusez-nous chef de vous déranger..." ». Et je leur dis : mais tu me vouvoies ! C'est même gênant parfois »*. Les moniteurs ont parfois l'impression d'avoir un statut de « dieux ». *« Mais après ils voient que toi aussi tu fais des erreurs comme eux »*. La question qui est soulevée ici, indirectement, est celle de « comment être d'égal à égal » tout en ne perdant pas de vue les différences « malgré tout ».

# UNE ENTREPRISE QUI CULTIVE L'ÉGALITÉ SANS IGNORER LES DIFFÉRENCES

---

## 1. Quels mots utiliser ?

Une discussion s'engage suite à l'utilisation par les facilitateurs de l'expression « les handicapés » dans le compte rendu de la première rencontre. Le terme peut-il encore être utilisé tel quel ou bien faut-il lui préférer celui de « personnes handicapées » ou « personne en situation de handicap » ? Même si cette évolution terminologique peut paraître absurde, ne révèle-t-elle pas une évolution concrète, autre ? Dans les faits, les membres du groupe utilisent rarement le terme « personnes handicapées ». Elles utilisent par contre celui d'entreprise de travail adapté. D'autant plus que les handicaps sont variés et finalement fort subjectifs.

Utiliser l'expression « personne en situation de handicap » apparaît aussi étrange. Car « *notre boulot est un peu (censé) ne pas les mettre en situation de handicap* » est-il affirmé. Mais il est sous-entendu « *dans le reste de la vie* ». Mais c'est aussi absurde car une personne ayant fait plusieurs peines de prison pourrait être reconnue en situation de handicap alors qu'elle a une vie normale par ailleurs. D'autres personnes, par contre, ne sont, par exemple, pas capables de faire leurs courses. Une définition du handicap serait de souffrir de déficience mentale ou physique. Mais n'existe-t-il pas aussi un handicap « social », à côté des deux autres ? Des gens qui ont bourlingué, qui ont raté l'école, etc. Pour un membre du groupe, certains arrivent donc à leur situation volontairement (« *c'est presque de leur faute* » ou de celle de leur famille), d'autres pas (« *ils sont lésés au départ* »). Les situations de certaines personnes sont vues comme très dures dès leur plus jeune âge.

Parler de « personnes en situation de handicap » évoque le fait que la situation pourrait évoluer. Alors que ce n'est pas toujours le cas. Sauf à considérer le handicap comme une question de regard des autres sur la personne, ce qui permet de le faire évoluer.

## 2. Capacités, apprentissage et adaptation

Idéalement, il faudrait arriver à former chaque personne, à la pousser vers de nouvelles activités, etc. Dans les faits, les moniteurs n'ont pas toujours le temps de faire un tel accompagnement. Il arrive aussi que des essais avec telle personne mènent à un mur infranchissable. Aucune personne n'aurait en principe de limite insurmontable mais il faut alors avoir du temps disponible (et une pédagogie adaptée) pour aider chacun à se surpasser. L'idéal serait de pouvoir faire en sorte que tout le monde sache tout faire au sein de l'équipe. Dans les faits, on essaye plutôt que chacun maîtrise une ou deux activités spécifiques. Mais en espérant pouvoir élargir la palette. À l'opposé, il est possible que les personnes concernées ne désirent pas maîtriser plusieurs activités et préfèrent précisément se centrer sur une seule activité répétitive. La formation et l'apprentissage ne peuvent toutefois se faire, de l'avis des moniteurs, que sur le terrain, en faisant, en pratiquant. Et non de manière théorique.

Finalement, il existe bien des limites pour chaque personne. Mais celles-ci peuvent bouger, en fonction de l'investissement et du réaménagement de la situation (trouver une autre façon de faire, mettre en place un accompagnement, etc.). C'est le propre du métier de moniteur que d'adapter les tâches aux capacités de chacun, au sein de chaque équipe. Ce sont eux les organisateurs du travail. Par exemple, en associant deux personnes à une tâche, elles peuvent être mieux à même de la réaliser, voire arrivent à faire ensemble quelque chose qu'elles sont incapables de faire seules.

Indirectement, les moniteurs hiérarchisent les travailleurs entre eux, selon leur capacité à faire plus ou moins de tâches différentes et nouvelles. Une bonne manière de contrer cet effet de hiérarchisation involontaire est d'accorder la même importance à toutes les tâches et aussi de toutes les faire soi-même (par exemple, ramasser les feuilles mortes, tout autant que de manipuler un taille haie).

Un terme récurrent est celui de « s'adapter ». Mais qui s'adapte à qui finalement ? Les moniteurs doivent s'adapter aux personnes qu'ils aident à travailler. Les personnes handicapées s'adaptent, elles aussi, évidemment. Une manière utile est de voir les personnes avec leur potentiel et non avec leurs manques. Et de distribuer et d'explicitier les responsabilités. La responsabilité du moniteur est de faire en sorte que les clients soient servis et que les travailleurs soient le moins en situation de stress. Cette méthode donne des résultats, parfois étonnants, quand une personne remplit des responsabilités

qu'on ne lui aurait pas données *a priori*. Cela demande aussi de valoriser chaque tâche par rapport à l'objectif global (rendre le service au client).

## 3. Secret, catégorisation et libres interactions

L'institution Nos Piliers ne donne aucune information sur la situation des personnes avec qui les moniteurs sont amenés à travailler, en raison du secret médical. Les informations viennent de ce que les personnes acceptent elles-mêmes de dire, de dévoiler, sur base de la relation de confiance créée au fur et à mesure. Les moniteurs sont parfois amenés à discuter avec chacun de leur vie en dehors de Nos Piliers, de leur donner des conseils ou tout simplement de discuter des choses de la vie, comme cela se passe parfois entre collègues. La ou les raisons exactes pour lesquelles une personne reçoit la carte jaune (délivrée par la COCOF) n'est pas connue des moniteurs. Cela pose parfois des questions de sécurité (comme dans le cas de personnes sujettes à des crises d'épilepsie, sans que les moniteurs n'en soient préalablement informés). Mais cela permet aussi de ne pas risquer de cantonner les gens à une étiquette, à une catégorie, de les classer. Toutefois, même si le dossier médical n'est pas connu, il arrive que des informations circulent autour d'une personne (« *telle personne est autiste* », etc.). Une expérience vécue prouve que ces informations sont à prendre avec des pincettes : une personne dont on disait qu'elle était autiste et avec qui il aurait apparemment fallu être très régulier, s'est révélée être toute autre, parfaitement apte à s'adapter au changement. Son comportement dépend en fait de beaucoup de choses différentes, de chaque situation et notamment des interactions avec les autres.

Selon le groupe, on a parfois envie de savoir, de connaître la situation exacte de la personne et, en même temps, chaque handicap est personnel et lié à la relation établie entre les personnes. La formation des moniteurs est variable elle aussi. Certains sont formés, d'autres pas. Certains ont plus d'expérience, d'autres moins. Il semble au final que ce soit « *sur le terrain que chacun voit s'il est fait pour cela ou pas, qu'il ait suivi ou pas tous les cours du monde* ». Au quotidien, des nombreux tâtonnements doivent être tentés pour savoir comment réagir, comment s'adapter à chaque personne, à chaque situation, à chaque moment, à chaque interaction. Donc, au final, il y a quelques risques pris (du fait de ne pas savoir), à mettre en balance avec des bénéfices pour les moniteurs et pour les personnes à arriver comme « blanchis », à pouvoir



se refaire une vie (s'ils le veulent, ils peuvent même s'inventer un personnage...). Mais il peut aussi être intéressant de savoir jusqu'où on peut bousculer chacun pour éviter de le bousculer juste un peu trop. Mais d'où peut venir une telle connaissance ? De la lecture d'un dossier ? Ou plus certainement de la rencontre de la personne et de sa connaissance progressive ? *« Nous-mêmes, quand nous arrivons quelque part, nous n'avons pas envie que tout le monde connaisse les détails de notre vie »*, explique un moniteur.

Deux situations spéciales sont relatées. Une personne qui fait une crise d'épilepsie alors qu'elle est à l'avant d'un véhicule et une autre personne trisomique qui court après un moniteur armé d'un couteau. En savoir plus au préalable sur ces personnes aurait-il vraiment changé la donne ? Ce qu'il faut au final, c'est surtout de l'intuition, c'est sentir jusqu'où aller dans la relation, comment naviguer. Il reste que savoir où sont les médicaments d'une personne, s'il peut grimper en haut d'une échelle sans danger peut être pertinent et utile.

Pour les moniteurs, la reconnaissance des personnes handicapées employées au sein de Nos Pilifs trouve sa source dans cette absence de jugement au point de départ. Et au final, une espèce de relation de fidélité, de dévouement se crée parfois entre ces personnes et les moniteurs. Ce qui peut avoir des côtés effrayants ou débordants. *« Parfois c'est carrément trop ! »*. Nos Pilifs joue un rôle majeur dans la vie de certaines de ces personnes. Certains ont du mal à rentrer chez eux en fin de journée, étant donné la pauvreté du reste de leur vie en termes relationnels.

A l'opposé, est racontée l'histoire d'une personne qui voudrait sortir de ce cercle particulier et, par exemple, arriver à partir en vacances sans d'autres personnes handicapées, seul ou avec des personnes ordinaires. Une telle situation est vue par certains moniteurs comme une suite positive à l'expérience vécue au sein de Nos Pilifs. *« Finalement, quand ils arrivent ici, c'est parce qu'ils n'ont pas osé frapper à d'autres portes. Ou qu'ils ont poussé une porte mais se sont fait jetés. S'ils le font un jour après ou au cours de leur passage au sein de l'ETA, tant mieux »*.

---

## Visite guidée : l'atelier des jardiniers

Nous nous sommes rendus dans l'atelier des jardiniers, à la suite d'Eric. L'atelier est l'endroit d'où son équipe part chaque matin et revient chaque soir pour y prendre et y déposer les outils qui seront utiles au travail. Bref, c'est le lieu où l'équipe se croise chaque matin et chaque soir et où certaines anecdotes peuvent être échangées et entendues. Il y raconte l'histoire suivante. Un jour, il discute avec une personne. Il évoque sa date de naissance. Et son interlocuteur lui signale que c'est un mercredi. Vérification faite, c'est bien un mercredi. Plus tard, il demande à cette même personne le nombre de jours passés depuis qu'il est né. La personne est en mesure de lui donner la réponse précise immédiatement. Pour sortir de l'entreprise et reprendre sa voiture, cette personne adopte aussi une « procédure » qui lui est propre. Il est d'une part capable de procéder rapidement à de calculs complexes mais adopte un comportement extraordinaire par ailleurs. Il est diagnostiqué autiste et donc handicapé. Un tel cas fait réfléchir à la notion de handicap, qui est véritablement relative. A partir de quand, à partir de quoi est-on classé handicapé ? La personne handicapée le reste-t-elle quand elle travaille à Nos Pilifs ?

Par ailleurs, au quotidien, ce même travailleur membre du groupe, prend note de certaines expressions lâchées par ses collègues lorsqu'il considère qu'elles sont poétiques. A titre d'exemple, il cite :

- « Au coin, il y a un paki estonais. »
  - « Chez les Belges, ce n'est pas l'âge qui compte, c'est l'amour. »
  - « En Belgique, c'est pas pour être raciste, mais on voit quand même pas beaucoup d'étoiles. »
  - « Moi, je veux bien mais on ne peut pas faire des mirages. »
  - « Il faut leur faire des mises à jour à pied. »
  - « On va boire un bon café tout chaud tout frais. »
  - « Aujourd'hui, fini ou pas fini, on va jusqu'au finish. »
  - « Le vélo qui roule sur un bicyclable. »
  - « Espèce de mouche à miel. »
  - « Je voudrais un sandwich au thon sans jambon. »
-

## L'HISTOIRE DE L'ENTREPRISE, TELE LA VIE D'UNE PERSONNE

---

Un des moniteurs rend compte de l'histoire de l'entreprise, qui lui a été transmise par madame Philipson elle-même, la créatrice. *« Il y a eu une école des petits, puis une école des grands, puis les grands sont devenus trop grands et ont atteint l'âge de bosser. Comme les ETA n'étaient pas très développées à Bruxelles, ils ont créé cela avec les personnes capables de travailler, d'être rémunérées par un salaire, de rencontrer d'autres personnes du coup, etc. »*. L'idée de départ a été de développer une alternative aux centres occupationnels de jour.

Il y a donc un parallèle entre l'histoire de la vie de l'entreprise et l'histoire de la vie d'une personne handicapée qui voit ses besoins évoluer : la scolarité primaire, le secondaire, le travail et même, aujourd'hui..., la retraite. En effet, une question se pose actuellement quant à la possibilité pour l'entreprise de s'adapter au vieillissement des personnes handicapées ou à leur baisse de capacité de travail. Que proposer à ces personnes handicapées plus âgées pour qui le travail, même en ETA, n'est plus adapté ?

### 1. L'histoire de l'entreprise à travers celle de ses questions et réponses

*« Comment voyez-vous la naissance de Nos Pilifs ? A quelle question les fondateurs ont-ils essayé de répondre ? A quelle situation ont-ils apporté une réponse ? Et aujourd'hui, à quelle question Nos Pilifs tente-t-elle de répondre ? Quelle évolution est-elle constatée à travers le temps ? »*. Les facilitateurs ont proposé que les réponses soient apportées par les personnes selon un ordre croissant d'ancienneté (le travailleur ayant le plus d'ancienneté parlant en dernier). Voici les éléments de réponses apportés par le groupe.

Pour un des membres du collectif, la mission actuelle de l'entreprise consiste à « adapter le travail » aux personnes porteuses de handicap, et donc à déve-

lopper des activités qui permettent leur accès au travail et leur rémunération. La variété des corps de métiers qui sont proposés atteste de cette volonté d'adaptation à une grande variété de situation de handicap. Ces places offertes à ces personnes leur permettent de s'intégrer dans la société. Société dans laquelle, en général, il ne semble pas facile pour eux de trouver une place qui leur convienne.

Les ETA n'étaient peut-être pas aussi développées à la naissance de Nos Pilifs et il a donc fallu créer quelque chose de nouveau qui permette de donner une telle autonomie aux personnes handicapées. Même si la Ferme est sous statut d'asbl, il est rappelé qu'« avant cela, nous sommes une entreprise ». Il est ajouté : « J'ai beaucoup entendu ces mots à mon entretien d'embauche : entreprise, chiffre d'affaires, etc. Je ne peux pas dire que la personne n'est plus au premier plan car nous veillons quand même au bien-être du travailleur, à ce qu'il ait une certaine liberté. Mais le chiffre a quand même de plus en plus d'importance. Il faut que ça rapporte. Donc la réponse à la question est aujourd'hui : avoir une place dans la société au niveau du poids qu'on peut avoir, pour continuer à exister. Il y a aussi dans la société une pression permanente, de nombreuses entreprises ferment, etc. C'est ça la grosse différence sur trente ans. » On ne peut pas exprimer mieux la tension et l'équilibre difficiles à trouver entre activité économique et finalité sociale.

Effectivement, le message donné par l'employeur à chaque personne nouvellement engagée doit vraisemblablement avoir changé à travers le temps, étant donné l'évolution de l'entreprise et de son projet. Un moniteur fait remarquer que l'arrivée dans la même entreprise à ses débuts ou aujourd'hui, alors qu'elle fête ses 30 ans, implique des positionnements forts différents. Les premiers ont en quelque sorte dû créer leur propre emploi alors que les seconds s'intègrent dans un cadre préexistant, beaucoup plus contraignant. Un autre moniteur enchaîne en constatant que les personnes plus récemment engagées n'ont pas été poussées à avoir une réflexion de ce type, contrairement aux premiers arrivés. A savoir s'interroger sur quel est l'objectif primordial de la Ferme Nos Pilifs ? Alors que « l'impression est quand même que, petit à petit, on s'éloigne de plus en plus du projet initial... ».

Des explications à de tels changements sont recherchées par le groupe. « Oui, c'était cela la nécessité à l'époque : trouver une place pour ces gars. Maintenant, c'est toujours la même histoire : valoriser les gars par le boulot qu'ils arrivent à réaliser. Mais il est vrai que, maintenant, c'est moins tourné vers chacun mais vers un groupe de 170 personnes. Donc ça doit être plus rentable, plus régulier, ce n'est plus un salaire à payer mais 170 salaires. On dérive vite vers la boîte qui doit faire du chiffre, qui doit qui doit qui doit... On est pris dans une machine de réalité économique... ». Un autre pense que « la taille de l'entreprise et l'attention à ses chiffres crispent forcément les

dirigeants. Le problème ne repose pas seulement sur les dirigeants mais aussi sur la société. Cela se passe comme ça dans l'ensemble des entreprises et il y a bien pire qu'ici. Mais c'est une évolution assez flagrante au sein de Nos Pilifs ». « Mais, ajoute le premier, le projet reste que, tous ensemble, par les efforts de chacun, on arrive à faire bosser un maximum de gars. Il y a par exemple des personnes qui ne travaillent plus beaucoup ou n'en sont plus capables et qu'on garde pour le travail fait jusqu'à présent et parce qu'il n'y a pas de place pour eux ailleurs. Même s'ils ne participent plus à cet effort de solidarité, on les garde par principe. C'est peut-être pour cela qu'on a moins ce sentiment humaniste, c'est parce que maintenant, ce n'est plus tourné vers l'individu mais vers le groupe ».

## 2. Quelle évolution en trente ans ? La tension entre fins et moyens

L'évolution d'une organisation dont les origines relèvent davantage de l'action sociale à une réponse relevant de l'entreprise sociale ne se fait pas sans heurts. C'est bien ce que reflètent les débats tenus entre les moniteurs sur les symptômes et leurs causes. Avec le temps, la réponse apportée par Nos Pilifs semble avoir bien bien changé. Le projet, à ses origines, relevait quand même, selon un des moniteurs, davantage de l'occupation que du travail salarié. Il explique : « Il n'y avait pas cette arrière-pensée économique. C'était le partage de bons moments de travail. C'était répondre à la question : "Que faire avec ces jeunes dont on s'est occupé et qui sont devenus adultes ?". C'était juste cette peine-là de les voir partir et donc décider de plutôt les garder. Pour eux, c'était une seconde famille. On passe beaucoup de temps avec eux, on est leur guide, leur père, tout ce qu'on veut ». En passant toujours davantage à une forme d'entreprise, la personne reste importante mais n'est-ce pas l'argent qui en vient à dominer l'attention ? Un autre membre du groupe estime que la réponse reste essentiellement la même, donner du travail à des personnes handicapées, mais que la forme de cette réponse a forcément évolué. En effet, il y a tellement de choses qui interfèrent, au niveau économique, que la survie de l'entreprise devient la première préoccupation. Du moins c'est ce qui est ressenti par certains membres du groupe.

Les discussions poursuivies sur ce sujet montrent que le groupe n'a pas une position unanime. Il cherche à comprendre. Il s'interroge sur les changements

vécus et sur la question de savoir si ces changements vont jusqu'à une inversion des fins et des moyens : l'économique au service du social ou le social au service de l'économique ? Certains moments vécus ces dernières années semblent plaider pour une interprétation aussi dure. D'autres arguments montrent que nous n'en serions quand même pas arrivés là. Il reste évidemment que la tension entre fins et moyens est de plus en plus vive.

Plusieurs contre-exemples à la thèse de l'inversion sont donnés. Etant donné la numérisation en cours de l'économie, le secteur de la manutention voit sa rentabilité dégringoler, alors qu'il a historiquement été la « vache à lait » du groupe. Pourtant, les licenciements n'ont jamais été à l'ordre du jour. « Or, dans toute entreprise classique, on mettrait des gens dehors pour arriver à distribuer le même paquet d'argent. Ça me rassure », explique un moniteur. Effectivement, il apparaît que, si la lecture des personnes gérant l'entreprise n'était que financière, de nombreux changements auraient déjà eu lieu. Les secteurs les moins rentables auraient disparu ou auraient été réduits. Il apparaît, au contraire, qu'une solidarité inter-secteurs mais aussi inter-personnelle subsiste, de manière à permettre à tous de continuer de rester dans le bateau (malgré des différences de capacités parfois très grandes entre les personnes).

Pendant, cette solidarité est quand même gérée différemment depuis quelques temps. Avant, il y avait un simple pot commun. Toutes les sections contribuaient à la vie de la Ferme Nos Piliifs et tiraient ce dont elles avaient besoin. « Maintenant, on a des comptes à rendre par département. Ça s'est affiné. S'il y a un trou, il faut trouver des solutions au sein de chaque secteur. Mais c'est une gestion en bon père de famille. » En même temps, « en dissociant les différentes structures, chacune commence à avoir de la pression et du stress. Et ça se répercute jusque dans le ressenti des personnes handicapées » affirme un moniteur.

Une autre évolution repérée est de travailler dorénavant par « projet ». C'est comme si on se lançait « dans de nouveaux projets parce que ça peut rapporter gros et maintenir la ferme en place. Et on va adapter les personnes au projet. Avant, ça fonctionnait peut-être différemment. On parlait des envies et des possibilités des personnes et on construisait un projet qui leur était adapté. Dans une ETA, c'est le travail qui est adapté aux personnes, et pas l'inverse. Il y a une sorte de course aux subsides actuellement », semble regretter un moniteur.

En y réfléchissant ensemble, il apparaît quand même que la naissance de nouveaux projets ne répond pas à la seule nécessité d'être davantage subsidié. D'abord, il s'agit aussi d'une évolution des modes de financement des pouvoirs publics, qui ne jurent plus que par l'innovation et les appels à projets.

Ensuite, l'ETA s'est lancée depuis quelques temps dans une démarche d'adaptation aux opportunités du marché. Les petits travaux dans lesquels elle était active ne sont plus porteurs. Il a donc fallu trouver d'autres activités et produits. Ces nouvelles activités font évoluer les aptitudes et exigences envers les travailleurs handicapés ainsi que le contenu du travail des moniteurs. Comme le dit l'un d'entre eux : « Il a fallu que nous suivions nous aussi cette évolution. On aurait pu dire non, on a été engagés pour tondre et pas pour autre chose. On aurait pu dire : on ne fait pas d'élagage, pas de toitures vertes, pas de ça, etc. Dans d'autres ETA, ils n'ont pas voulu évoluer. Tant mieux ou tant pis s'ils vivent ou s'ils ont des problèmes ».

Autre avantage de la forme « entreprise » adoptée pour répondre à une question sociale, son effet potentiellement « égalitaire ». En tout cas si un investissement est fait pour adapter le travail, comme avec la fonction de moniteur au sein de Nos Piliifs. A ce sujet, un de ceux-ci explique : « Avec les personnes que nous connaissons bien, on ne pense même plus au handicap. Ça devient intuitif, ça va tout seul. C'est quand il y a une connerie qui est faite qu'on se dit, "oui, il faut redescendre un peu sur Terre". On est dans un canévas d'entreprise, le matin, on y va, pas question de partir à 9h00. Donc on drille les gars parce qu'on a cet aspect économique derrière nous. Et on ne pense plus à cet aspect handicap ».

Le passage de plus en plus affirmé vers une entreprise a évidemment fait évoluer le rôle de moniteur, surtout si on compare celui-ci sur une longue période. « Avant, c'était plus baba cool, relax, on prenait le temps de discuter avec les gars... Aujourd'hui, les idées viennent d'en haut, elles sont discutées entre la direction et les chefs et puis entre les chefs et moniteurs et puis c'est au moniteur de gérer les gars. Avant, le directeur, était parfois sur chantier avec les gars. Maintenant c'est fini, c'est voum voum voum. On le croise en coup de vent. Il manque un petit peu cet esprit, non pas social (parce que ça n'a rien à voir), mais de partage, de prendre le temps ... C'est cette limite-là qu'il faut sentir. Il faut prendre le temps oui mais pas trop parce que ça coûte ».

Et d'ajouter : « Au début, on parlait fort de la personne, maintenant, c'est l'activité et le marché qui dictent le travail. Au départ, la fonction du directeur a été de suivre les personnes dans leur évolution. Petit à petit les sections ont pris de l'ampleur et maintenant à l'engagement, on oriente la personne vers une section et puis la direction donne l'impression de ne plus s'en préoccuper. C'est aux moniteurs et chefs de section de s'occuper de la personne. Chaque section doit en quelque sorte se débrouiller, avec a priori peu de possibilité de passer d'une section à l'autre ». Il est quand même reconnu que c'est sans doute aussi la raison pour laquelle la direction est très active pour créer de nouvelles sections qui permettraient d'accueillir soit

des personnes venant de secteurs en difficulté soit des personnes qui ne peuvent suivre le développement de leur secteur d'origine. Mais les effets sont quand même ressentis à deux niveaux : impression de solitude des moniteurs et manque de temps.

### 3. Une quête d'équilibre

Selon certains membres du groupe, l'entreprise Nos Piliifs n'aurait pas vécu de grands changements. « *En fait ça change tout le temps un peu mais on n'a pas vécu de ruptures.* » D'autres insistent sur l'apparition d'évolutions importantes si on prend un peu de hauteur et de recul. Au départ, l'entreprise fonctionnait beaucoup à l'inspiration, « *sur un style hippie* ». Par la suite, l'entreprise s'est structurée. En particulier, les questions économiques semblent avoir pris le pas sur les considérations plus idéologiques. « *Parfois, je sens que c'est tout de même un peu la course au développement des projets, pour se faire connaître, pour diversifier les activités...* », ajoute un des moniteurs.

L'équilibre entre les marges à dégager pour se maintenir et progresser d'une part et un projet humain d'autre part n'est jamais simple à établir. Ainsi, explique un moniteur : « *Moi, avec les clients, j'encadre mes gars* ». Parfois en veillant à la qualité de leur travail, en les suivant, les guidant, les complétant probablement mais aussi en remettant les clients trop exigeants en face de la réalité humaine du travailleur handicapé. Un autre professionnel souligne quant à lui que depuis cinq ans, il sent « *la pression du temps, le manque de temps pour être à l'écoute des gens parce qu'on a des contraintes économiques à surveiller* ». Un autre précise : « *Je n'ai pas toujours le temps d'écouter mes gars. C'est embêtant. Si on avait plus de temps, on ferait mieux les choses* ». La question de l'équilibre entre « économique » et « social » croise celle de la maîtrise du temps pour faire ce qui doit être fait. La quête du juste équilibre nourrit alors une tension entre deux conceptions du travail bien fait : d'un côté respecter les délais pour faire ce qui doit être fait, et donc mesurer son temps, d'un autre côté prendre soin des relations et de ceux qui font ce qui doit être fait, et alors prendre son temps et ne pas compter.

### 4. Des avancées en termes de reconnaissance

Le regard dans le rétroviseur lancé par le groupe permet aussi d'apercevoir des évolutions positives et des acquis certains. Il en va ainsi d'une certaine reconnaissance. « *Il faut se rappeler le contexte bruxellois où il n'y avait pas beaucoup d'ETA. Il n'y avait aucune fédération à Bruxelles. Aujourd'hui, il y a une fédération bruxelloise (FEBRAP)* », explique un moniteur. Il y a donc bien eu un vrai travail pour se faire reconnaître par les pouvoirs publics, par les autres entreprises et par le grand public. On parle beaucoup de la Ferme Nos Piliifs. Plus généralement, les ETA sont maintenant reconnues et reconnaissent elles-mêmes le travail des personnes handicapées. Auparavant, les ETA étaient davantage fermées, vivant en autarcie, avec la peur de se montrer ou de s'ouvrir.

Les particularités de Nos Piliifs sont aussi soulignées. Ce que Nos Piliifs a réalisé est, selon les moniteurs, une sorte de label. Et celui-ci comporte plusieurs dimensions remarquables comme celle de l'ouverture, d'un fonctionnement humain malgré une taille croissante, etc. Une autre manière de se différencier est d'intégrer la démarche écologique qui fait partie du « label Nos Piliifs ». De l'avis d'un moniteur ayant travaillé dans d'autres entreprises, « *il y a une nette différence entre ce qui est fait ici et dans certaines autres ETA. Au niveau de la vision. C'est vrai qu'il y a une évolution mais ça reste quelque chose d'exceptionnel. J'ai vu des gens qui venaient chronométrer une personne travaillant à des tapis. J'ai vu des gens renvoyés chez eux à 8h01* ».

Un scénario alternatif est apparu lors de la discussion. Le constat est fait que des communes ou d'autres pouvoirs publics comme l'IBGE commencent à solliciter la Ferme Nos Piliifs pour certains travaux. A la réflexion, il semble que ces structures publiques, alors qu'elles sont normalement soumises à une obligation légale d'embauche à hauteur d'une certaine proportion de personnes handicapées, préfèrent sous-traiter à des entreprises d'économie sociale, un peu « *comme si elles avaient peur des personnes handicapées* ». Elles pourraient apparemment engager directement un certain nombre de personnes handicapées mais préfèrent sous-traiter certaines tâches à la Ferme. Pour un des moniteurs, cette piste, si elle se réalisait, pourrait être vue comme une consécration, une « reconnaissance totale ». Le rôle des moniteurs serait de former les personnes en un an, trois ans, dix ans s'il le faut, pour qu'ils acquièrent une autonomie dans le travail et ainsi ils pourraient aller dans des sociétés adhérentes au projet. Il arrive parfois que des indépendants qui passent à la Ferme et qui ont un feeling positif prennent « *un de leurs gars* » pour un temps. « *Ils pourraient en engager à durée indéterminée.* »

*Mais personne ne le fait*» constate un moniteur du secteur des jardins. Il ne peut toutefois s'empêcher de pointer dans le même temps les problèmes que cela poserait, en particulier le fait de voir partir les «meilleurs» et de chaque fois devoir recommencer avec de nouvelles personnes, avec toute la patience que cela nécessite.

## 5. Des rapports entre entreprise sociale et société

Les évolutions perçues par les membres du groupe et discutées ensemble ainsi que les contraintes qui ont ainsi été identifiées sont l'occasion de s'interroger sur le rapport entre l'entreprise et son environnement, entre entreprise sociale et société. Une manière de comprendre ce qui a été dit jusqu'à présent est qu'au départ, il y avait un «projet», une visée. Tandis que, de plus en plus, ce qui semble désormais dynamiser l'entreprise, ce sont les contraintes extérieures. Des contraintes nouvelles arrivent et... on y répond. C'est plutôt cette logique qui tire l'entreprise (vieillesse des travailleurs, évolution des marchés et de la rentabilité, etc.). Ce ne serait pas ou plus parce que, de l'intérieur, il y aurait des personnes qui auraient une analyse du monde, de la société ou de l'économie, et qui poseraient : «*nous, on va faire ceci*». Les facilitateurs ont proposé comme hypothèse qu'il y avait derrière ce phénomène une sorte de basculement. Et l'hypothèse d'être immédiatement discutée par le groupe.

Le premier constat est que toutes les évolutions auxquelles un projet comme celui de l'ETA est confronté ne peuvent être imaginées par les fondateurs. Il n'est pas possible de tout prévoir quand on crée un tel type d'entreprise. Il est normal de ne se rendre compte de certaines évolutions que petit à petit, chemin faisant.

Il reste que, même la précaution prise de ne pas jeter la pierre aux fondateurs, la contrainte peut être soit une ressource pour agir sur la société soit, au contraire, source de blocage. Pourquoi est-ce que d'autres entreprises n'utilisent pas les mêmes personnes que Nos Pilifs, alors que certaines d'entre elles en ont de surcroît l'obligation légale ? Sans doute est-ce parce qu'elles n'ont pas de personnel capable de rendre cela possible, elles n'ont pas de moniteurs ou d'équivalents à cette fonction cruciale d'adaptation. Nos Pilifs ne pourrait-il avoir comme perspective de mettre sur le marché du travail

ordinaire des personnes handicapées et de proposer l'accompagnement des entreprises concernées ? Une telle piste ne pourrait-elle être vue comme la transformation d'une contrainte en opportunité pour agir sur la société, qui génère cette contrainte. Or, cela ne se fait pas...

Ce combat est un peu vu comme celui de David contre Goliath. L'économie capitaliste est vue comme un «rouleau compresseur». Face à celle-ci, les initiatives comme celle de Nos Pilifs apparaissent bien embryonnaires, petites et faibles. Il y a aussi une difficulté vécue entre initiatives alternatives à se fédérer, à s'entendre sur une vision commune et une dynamique institutionnelle de changement.

D'autres explications à ce sentiment de perte d'autonomie sont encore données et discutées par le groupe. La première est la mémoire sélective de chacun. «*N'avons-nous pas une mémoire sélective, en disant que c'était mieux avant ? Les projets ont peut-être toujours été des réactions à des contraintes ? C'est peut-être la lecture 30 ans après qui fait qu'on idéalise le passé. Est-ce qu'il n'y a pas aussi pour chacun d'entre nous une période idyllique qui commence à l'engagement jusqu'au moment où on commence à voir d'autres choses, à réaliser davantage ce qui pose problème ?*», se demande un moniteur. Une deuxième explication ne peut-elle être trouvée dans le fait que la taille croissante de l'entreprise est, elle-même, source de contraintes pour tous au sein de l'entreprise : les personnes handicapées, les moniteurs mais aussi la direction. «*Quand tu es seul ou en petit nombre, tu fais moins de compromis. Ici, la taille elle-même induit peut-être beaucoup de choses*». Ce qui amène le groupe à s'interroger sur les raisons de cette croissance de la taille de l'entreprise. L'augmentation de la taille de la boîte est vue comme intentionnelle. Or, de l'avis des moniteurs, une question doit être posée à un moment donné : «*Comment allons-nous pouvoir continuer à grandir, grandir tout en gardant notre objectif de base ?*» mais aussi «*Pourquoi grandir ? Pourquoi la quantité au détriment de la qualité ? Parce que la croissance nuit clairement au bien-être de chacun*». Ou bien encore, à un autre moment : «*Le but est toujours le même : pouvoir engager le plus de personnes. Mais un problème se pose à ce propos, c'est que plus on engage de personnes, plus l'entreprise grandit, plus il faut savoir la gérer de façon sociale. C'est ça le souci. C'est cela que nous ressentons*».

En même temps est affirmée une grande capacité d'adaptation à cette contrainte : «*Sur le terrain, on fait encore ce boulot social, on ne s'occupe pas du tout d'économie. On se fait un peu taper sur les doigts. Mais le directeur n'est pas sur le terrain avec nous. On jongle un peu avec ça. On essaye de répondre à sa demande. Mais on garde quand même cette œuvre sociale avec nos ouvriers, ça c'est clair*».

Alors qu'actuellement, l'impression donnée est de chercher à croître dans l'économie telle qu'elle est. N'existe-t-il pas une autre voie ? Celle-ci pourrait consister à augmenter l'impact de la structure sur la société. Nos Pilifs ne pourrait-il chercher à augmenter non pas ses chiffres mais sa capacité d'influence ? Ne faudrait-il pas d'ailleurs, pour les personnes handicapées, chercher à ce que d'autres entreprises du même type naissent ailleurs, alentour ? Ce qui est un projet sur la société.

L'impression générale est quand même que l'entreprise joue en permanence sa survie. Un moniteur apporte les images suivantes : « *Survivre. J'ai un peu ce sentiment. Nos Pilifs est un peu une bête touchée. On réagit, on se défend. Mais on n'avance plus. Il y a un trou dans le bateau, on essaye de combler le trou pour ne pas couler. Mais on ne pense plus à avancer. C'est une manière de fonctionner généralisée dans nos sociétés. Se dire que la rentabilité va venir avec la croissance* ». Un autre le complète : « *Il y a cette influence sociétale. Mais est-il possible de s'extraire de cette influence pour créer une perspective différente ? Je ne jette pas la pierre à l'équipe de direction car je ne gère pas autant de personnes. Je suis déjà stressé par la gestion d'une équipe de 12. La course à la croissance est un reflet de la société et on est là-dedans aussi. Pourquoi ne pas s'axer sur le qualitatif, être exemplaire pour d'autres entreprises, accompagner les travailleurs dans ces autres entreprises, etc. On serait alors dans le qualitatif à 100 %. On n'est pas du tout dans la production. Ou plutôt c'est rentable et qualitatif. Plutôt que dans cette croissance permanente. On a peur de couler donc on se dit : il faut des idées, des idées, des idées, créer, créer, créer, croître, croître, croître alors que si on se différenciait au niveau des idées et du qualitatif, peut-être que c'est ça qui, à long terme, vraiment mènerait la barque très loin* ».

Pourtant, il faut bien reconnaître que faire du chiffre permet quand même de se libérer des politiques. En créant suffisamment de bénéfices, l'entreprise essaye d'être indépendante du politique et des subsides. Même si les subsides restent indispensables. Multiplier les entreprises comme la Ferme Nos Pilifs est une belle vision mais ce n'est pas simple à réaliser en termes de fonds à réunir notamment.

Quant à l'idée que Nos Pilifs soit pour certaines personnes une étape vers un emploi en entreprise ordinaire, cela est déjà arrivé sans que cela soit recherché. Et si cela l'était, il faut prendre en ligne de compte le fait qu'il faut aussi qu'il y ait une demande des personnes elles-mêmes de quitter Nos Pilifs, où elles se sentent bien. Selon un moniteur : « *Elles ont trouvé des personnes de confiance avec qui elles peuvent discuter car leur gros problème est le dialogue. Après une certaine période, cette relation se crée et, après, on ne se lâche plus. Elles veulent raconter tout et il faut tout digérer et on est là pour ça. Il y en a sans doute très peu qui voudraient partir dans une entreprise privée* ».

Lorsque les facilitateurs s'étonnent de la capacité d'adaptation à ce qui est vu comme des contraintes importantes, le groupe pointe une série d'explications. La première est qu'il est très difficile de faire des propositions quand on a l'impression de « *passer ses journées à colmater les trous pour que ça marche* ». Le manque de recul est incriminé : « *On n'a jamais de recul pour dire on va faire ça ou ça, pour changer notre manière de fonctionner, pour évoluer. On est sans cesse le nez sur le guidon à devoir gérer des clients, des choses au quotidien. On a très rarement cette possibilité de recul* ». Au quotidien, on s'adapte à des contraintes. Un peu comme l'une des deux grenouilles coincées dans un seau de lait (la deuxième se mettant à faire tourner le lait au point de le transformer en beurre et d'ainsi arriver à prendre appui).

## 6. Une clé se trouverait-elle dans la manière de gouverner l'entreprise ?

Pour que la contrainte devienne une ressource, il faudrait peut-être aussi une culture participative. Quand les acteurs de terrain sont peu impliqués dans les décisions, la mise en œuvre est sujette à caution. Il y a maintenant pas mal d'intermédiaires entre les personnes « bénéficiaires » et les décideurs. La direction ne peut plus connaître les personnes qui sont le centre du projet. Et on continue avec cette idée que la croissance va engendrer des bénéfices pour l'entreprise plutôt que de se dire la qualité du travail peut aussi engendrer des bénéfices. Et la croissance a un coût aussi.

De l'avis des moniteurs, cette croissance met de plus en plus de distance. Le système est de plus en plus hiérarchisé, avec de plus en plus d'intermédiaires. Il n'est plus possible de prendre des décisions à son échelle, de retour de chantier en discutant entre collègues. Comme le décrit un des membres du groupe : « *Tu dois en parler au responsable de secteur qui va en parler au-dessus de lui qui va en parler au comité de direction et finalement tout risque d'être vachement modifié par ce parcours. Et puis ça doit revenir dans l'autre sens. On est trop, on est trop...* ».

---

## Visite guidée : petit retour en arrière en images

Philippe termine la séance avec les photos de la ferme il y a 20 ans, avec des structures et une situation totalement différentes. Les photos suggèrent les changements importants qui marquent l'histoire. Un visiteur d'aujourd'hui voit un ensemble important de bâtiments bien entretenus, fleuris, etc. Philippe tient à rappeler que cela ne s'est pas fait sans peine et que durant longtemps, les chemins étaient boueux ou poussiéreux...

Il commente une des photos : *« On se croit à OK Corral [dans un western]. Les kots étaient des roulottes récupérées. En été, on devait arroser le chemin sinon, dès le passage d'une camionnette, on ne voyait plus rien à travers la poussière. En hiver, c'était un merdier pas possible : des flaques, des ornières... L'atelier était une baraque de chantier dans lequel le mécano devait travailler alors que l'huile gelait dans le fût »*. D'après lui, on rouspète parfois aujourd'hui sur certaines conditions de travail mais sans se souvenir d'où l'on vient. Il est sûr que la sécurité au travail n'était pas la même qu'aujourd'hui. *« On passait à travers les planchers des roulottes qu'on avait reçu de grosses entreprises. Des cadeaux un peu empoisonnés »*.

Philippe insiste donc sur des améliorations certaines à travers le temps, qui peuvent être observées, même si elles ne sont pas forcément visibles pour les nouveaux arrivés. Dans la foulée, il évoque aussi des améliorations qui pourraient encore être faites à l'avenir : *« On ne comprend pas toujours les décisions ou les refus de certaines propositions. En fait, ils sont peut-être en train d'économiser pour tel ou tel investissement à venir. Mais si on nous le disait, ce serait plus compréhensible »*.

---





## UNE ENTREPRISE QUI CULTIVE AUTONOMIE ET CENTRALISATION

---

Pour aborder la question de l'administration de l'entreprise, une question a été posée au groupe, à savoir : pouvez-vous identifier une décision à laquelle vous auriez été associés et décrire l'amont et l'aval de la décision (c'est-à-dire quelle est la décision, quel est son contexte préalable, comment a-t-elle été prise, qu'est-ce qu'elle a changé, qu'est-ce qui en est résulté). Bref, la demande était de décrire le parcours d'une décision au sein de l'entreprise.

Selon un premier moniteur, « *chez nous, ça marche plutôt par propositions. On en discute, on adhère ou pas, ... on n'est pas pressé pour dire "On a décidé que..."* ». Il souligne que les moniteurs ne sont pas en haut de la hiérarchie : « *on est dans une partie inférieure de la hiérarchie, on n'est pas en haut... eux font leurs réunions une fois par semaine et ils décident des choses...* ». Il n'est pas facile de dire si c'est imposé ou pas. « *Oui, parfois ça chamboule des petites choses* ». Il précise qu'il peut aussi faire des propositions et que cela peut changer certaines décisions. Il parle ensuite des petits projets, nombreux, semble-t-il, mais pas toujours facile à poursuivre. Au final, « *on a beaucoup de libertés* ».

### 1. Beaucoup de liberté

La question des « libertés » est précisée. Celles-ci dépendent de la situation des uns et des autres. Pour ceux qui travaillent à l'extérieur, le sentiment est clair : « *nous, on est presque notre propre patron, ... on a un pouvoir de décision, oui on est libre quand même* ». Mais cette liberté se situe plutôt au niveau de l'exécution, de la manière concrète d'organiser le travail : « *Si on nous dit, tiens tu fais comme ceci ou comme cela, on arrive à changer des plans qui avaient été prévus... On dit non, ça ne vas pas, et on change* ». Le sentiment est quand même qu'on ne leur demande pas souvent leur avis.

Mais le responsable d'un des secteurs représentés est vraiment à l'écoute : « *il écoute, ça fait du bien, c'est la partie un peu réconfort, mais il demande quand même aussi de s'expliquer sur certains points* ». Cela étant dit, pour ce qui est des grandes décisions, « *au niveau de l'entreprise, on n'intervient pas* ». La liberté est possible tant qu'on reste dans son domaine de travail, tant qu'on ne touche pas aux « moyens », aux finances.

Il arrive aussi que des décisions relatives à un investissement dans du matériel utilisé fréquemment par les moniteurs soit pris sans une réelle concertation. En général, on ne demande pas leur avis, on va vers eux avec des décisions qui ont déjà été prises. « *Par exemple, moi j'avais besoin d'un aspirateur à feuilles et finalement ils m'ont acheté une grosse souffleuse à feuilles, ... ce n'est pas la même chose. Je crois que l'aspirateur aurait été mieux... je me suis rendu compte qu'on n'en a pas discuté vraiment... On se retrouve avec une machine mais finalement ce n'est pas ce que j'aurais pris* ». Pour ce cas particulier, le chemin de la décision n'est pas connu : « *ça part de la nébuleuse* ».

## 2. Les décisions dans et hors réunion

Chaque vendredi, il y a une réunion de direction. Avant, « *il y avait des PV qui étaient tapés pour qu'on soit au courant* », notamment pour mettre au même niveau ceux qui travaillent à l'extérieur et ceux qui travaillent au sein de la ferme (et qui ont donc plus facilement accès à des infos orales). Par le passé, il y a eu aussi une tournante pour que chaque moniteur puisse participer à une réunion de direction de temps en temps. Il y avait aussi une réunion d'encadrement tous les trois mois. Il y a 30 « encadreurs » pour 140 personnes handicapées. « *Pour avoir les petits renseignements qui viennent d'en haut. Et avoir des discussions entre nous. C'était génial comme idée. Mais on ne le fait qu'une fois par an à la fin mars sur le budget (présenté sous forme de « fromages »). Mais avant c'était à propos de tout et de rien* ». Tout ça était ce qui était prévu mais on ne s'y tient pas actuellement, faute de temps apparemment. Et aussi pour des raisons pratiques : « *Il y a une gestion qui n'est pas évidente à faire. Si c'est pendant nos heures, on fait quoi de nos gars alors ? C'est pour dire que si tu assistes à une réunion, c'est un privilège quoi !* ».

Une membre du groupe a assisté à plusieurs de ces réunions. A l'origine ces réunions étaient décisionnelles : les gens venaient avec leurs projets... ils en

discutaient ensemble et une décision se prenait. « *Avant c'était comme ça mais maintenant je crois que ça a changé... c'est de l'information, les gens discutent de ce qui se passe dans leur section. Pour les véritables prises de décision, il y a encore un organe supérieur, un comité de direction... c'est là-dedans que se prennent les décisions* ». La décision est prise au niveau du comité et après il y a un retour vers le responsable concerné qui informe le moniteur... « *En fait, c'est hyper hiérarchisé* ». Mais, au départ, il reste tout de même la possibilité qu'une proposition vienne des moniteurs eux-mêmes.

Un autre moniteur, actif dans le secteur des chantiers compare avec la situation qu'il connaît : « *Quand il est question de chantiers, les décisions sont plus faciles à prendre parce qu'on n'a pas envie que le client soit lésé* ». Dans la vie courante de l'entreprise, toute une série de décisions sont prises au niveau des équipes : « *la plupart des trucs passent comme ça, parce qu'on a une autonomie de gestion* ». Une évidence apparaît : « *c'est surtout au niveau des dépenses qu'ils sont regardants, si il y a un coût de main d'œuvre et si c'est un investissement* ». Une distinction doit aussi être faite entre différents types de décision. « *Il est différent de proposer des choses au niveau de la vision et de décider au niveau du fonctionnement... à ce niveau-là, on fait un peu comme on en a envie, cette liberté là on l'a vraiment, par exemple, si je veux bouger, déplacer mes palettes, il n'y a personne qui va me dire quoique ce soit* », explique un moniteur. La question de la productivité du travail a été abordée en lien avec cette liberté de fonctionnement. Comme la pression de la rentabilité de chaque heure de travail n'est pas posée, cela laisse beaucoup de marge pour organiser le fonctionnement. Dès qu'on sort de la question du fonctionnement, qu'on touche la vision, la marge est plus étroite.

Un exemple est donné. Un couple de retraités a une superbe idée, celle de produire des semences d'anciennes variétés de légumes. « *Et donc, la culture devait se faire à la Ferme. La décision avait déjà été prise sans qu'on soit vraiment consultés... Bon c'est un chouette projet, nous, ça nous allait* ». Mais il restait à savoir où installer le jardin en question. « *En pratique, on perd une partie de notre terrain* ». Plusieurs propositions ont été déposées. « *Nous, on voulait d'abord visiter ce jardin, pour voir de quoi il en retourne, puisqu'on allait travailler avec eux. Finalement, ça a été accepté, mais ça a été très difficile* ». Le moniteur précise : « *Ce qui me perturbe surtout, ce n'est pas le manque de consultation des moniteurs mais des travailleurs. Ils sont là juste pour faire ce qu'on leur dit... Les travailleurs, ... je parle des personnes handicapées* ». La visite a finalement pu être réalisée mais plutôt en profitant de certaines marges de liberté que d'une autorisation formelle. Au final, ce qui fait discussion, c'est le manque d'explication : « *Pourquoi pas les travailleurs ?* »...

### 3. La participation des personnes handicapées est-elle possible ?

Un moniteur se rappelle que, quand il est arrivé, il a constaté qu'on disait à chaque travailleur handicapé ce qu'il avait à faire : «*Toi, tu fais ça, ça et ça*». Depuis lors, la section s'est réorganisée autour d'une réunion le matin, où on se demande comment ça va, où on peut exprimer ce qui ne va pas dans le travail, où ensuite on planifie le travail de la journée : «*On expose et ensuite les travailleurs décident qui fait quoi*». Le travail n'est pas imposé même si, pour certaines tâches, il n'y a que certaines personnes qui en sont capables. L'organisation de la journée est donc devenue davantage commune. Un moniteur d'un autre secteur témoigne : «*On va faire un entretien. Le «on», c'est l'équipe. Le matériel, ils savent ce qu'ils doivent prendre. Moi je regarde juste ce qu'il y a dans le camion, je vois si c'est bon... Quand on arrive sur un chantier, chacun sait ce qu'il doit faire*». Pour que la participation marche sans accroc, il faut parfois un peu d'intervention pour dire qui fera quoi : «*Laisser de l'autonomie aux travailleurs, ça ne demande pas beaucoup de temps et ça les rend plus heureux, ça leur donne plus d'assurance... parfois je leur donne un conseil ou je leur dis, attention, si vous faites ça comme ça, tout va aller chez le voisin... C'est comme ça qu'ils apprennent et qu'ils s'assument. Donner des ordres ? Oui ils font, mais ils ne retiennent pas*».

Ce principe de fonctionnement est comparé avec le style de la direction. Il est souligné une fois de plus que le manque d'explication du pourquoi ceci ou cela est problématique. «*Le «non» qui tombe et puis plus rien, c'est comme ça... Si on te dit «non» et qu'on t'explique, là tu comprends, mais là non*». L'habituel clivage entre les travailleurs de terrain et les travailleurs de bureau n'est pas absent au sein de l'entreprise. Face à cette situation, certains se plient. Ils ont proposé une fois, deux fois, trois fois, puis ils abandonnent, «*ils font leur petit boulot*». Mais d'autres ne se découragent pas pour autant : «*Parfois, on essaie de relancer mais c'est vrai que c'est fatigant*».

Le détour par l'expérience d'un autre secteur, apportée par une membre du groupe, permet de relever encore d'autres difficultés et limites de la participation. Il s'agit de l'activité d'épicerie qui propose des produits de grande qualité ainsi que du pain aux acheteurs habituels et visiteurs occasionnels de la ferme. L'épicerie est une des vitrines de l'entreprise. Son étal, qui donne sur la cour, doit être impeccable. C'est une source de stress pour les moniteurs-gérants. Cela peut poser des difficultés dans la relation aux travailleurs, notamment dans la volonté d'éviter d'être «un flic» : «*Fais ci, fais ça, ne fais pas ci, ne fais pas ça...*». Il est aussi dit que «*je ne peux pas faire la discussion avec ses gars pendant des heures, il y a le boulot à faire*» et donc il faut

aussi prendre soi-même des décisions et parfois les imposer. Parlant du reste de l'entreprise, un moniteur reconnaît que, parfois, les décisions sont prises par des personnes qui ne sont pas les plus compétentes ou les plus concernées, par exemple pour l'achat de machines. Il insiste cependant sur le fait que «*avec 150 personnes, si on veut que ça tourne, ... oui le participatif, ça a vite des limites, je n'ai pas dit que c'est utopique mais c'est très difficile...*».

### 4. La situation actuelle s'explique

Le groupe n'est pas avare dans les explications qu'il est possible de donner à cette situation. Parmi celles-ci : recherche d'efficacité, difficulté à lâcher ses responsabilités de la part de la direction, difficulté de communication, tension entre le côté association et le côté entreprise, variété des capacités et possibilités de participation selon chaque secteur, méconnaissance du «bon moment» où demander ou proposer telle ou telle chose, multiplication des niveaux décisionnels entre direction et CA, etc.

La tension entre maîtrise et lâcher prise existe partout, dans toute entreprise. «*Beaucoup de responsables ont peur de lâcher parce qu'ils savent qu'il y a des gens qui en profiteraient et qui dépenseraient à tort et à travers, qui prendraient des décisions autoritaires, des choses comme ça. Il y a une peur que, si on lâche, les gens ne vont plus aussi bien travailler. Se dire que, si on lâche, les gens ne vont pas prendre soin comme ils le feraient*». Pourtant la liberté est source de créativité et d'innovation : «*Les gens de terrain savent ce qui peut marcher et ce qui ne marchera pas*».

La démocratie en entreprise ne se joue pas forcément toujours dans des arènes formelles. En réalité, c'est aussi la capacité d'influence qui est souvent réellement déterminante. Dans quelle mesure les travailleurs de Nos Piliifs disposent-ils d'une telle capacité, à travers des pratiques ou des dispositifs ? A la discussion, il apparaît que cela peut dépendre de beaucoup de choses : l'ancienneté, la personnalité, la position dans l'entreprise, la réputation... Une fois par mois, à l'estaminet, il y a une réunion informelle où les moniteurs ont la possibilité de se voir. Tous les moniteurs n'y viennent pas. Le dispositif permet de discuter de tout et de rien. Mais ce n'est pas un lieu de revendication ou de décision.

Au total, à Nos Piliifs, le système est vécu comme hiérarchique et centralisé. Le système est un héritage du passé dans lequel «*une personne pouvait*

*avoir une vue de l'ensemble. Puis cela a grandi, des secteurs se sont créés, mais on dirait que le système n'a pas encore évolué pour se décentraliser». Le système en vigueur s'explique mais y aurait-il d'autres manières de faire ou des améliorations envisageables ? Plutôt que de répondre à cette interpellation des facilitateurs, le groupe, qui a déjà relevé quelques améliorations envisageables précédemment, revient sur les raisons de la situation actuelle.*

Le directeur est actuellement la seule personne qui est contact avec l'extérieur, avec l'environnement. Il a une vue d'ensemble des secteurs, tandis les autres sont dans leur propre secteur avec une vision limitée sans réelle capacité de maîtriser les arbitrages entre les secteurs. Ainsi, il se peut qu'un « mauvais » achat du point de vue d'un secteur particulier se révèle en fin de compte la moins mauvaise chose à faire du point de vue de l'ensemble. A l'inverse, le comité de direction ne peut pas connaître le contenu exact de ce qui se fait au niveau de chaque secteur. Il y a donc deux visions qui co-existent, la vision des gens du terrain et celle des gens des bureaux avec l'entreprise dans son ensemble comme point de repère. Ce serait la rencontre de ces deux visions, disons remontantes (du ou des terrains) et descendantes (de la direction) qui serait à cultiver. Une autre question pratique se pose, à savoir le turn-over important des moniteurs ou du moins l'impression que les moniteurs se font de celui-ci. Des données objectives manquent mais l'impression au sein du groupe est que le métier de moniteur est à ce point difficile que beaucoup d'entre eux ne restent pas longtemps en poste. Du coup, il paraît « logique qu'on ne prenne pas les décisions puisque nous, sauf exception, on est là pour un ou deux ans ». Ce qui amène un autre membre du groupe à réagir vivement : « Oui, est-ce que ce n'est pas justement parce qu'on ne peut pas prendre les décisions qu'on se barre après deux ans ? ».

Un des moniteurs tient à remettre l'église au milieu du village : « On est tous positifs pour notre travail. Il y a le bien et il y a le mieux... On n'est pas loin de la passion dans beaucoup de domaines ! ».

---

### Visite guidée : l'atelier de manut'

*Luc nous parle d'une situation vécue mais le manque de temps nous empêche de nous rendre dans l'atelier. Nous nous y projetons mentalement. Il explique : « J'étais dans l'entreprise depuis trois semaines et il y avait énormément de tensions. Je travaillais avec un collègue, Gaston. Il est formidable, humble, courageux mais vraiment dépassé par les différentes activités. Il y avait eu des arrivées de travailleurs d'autres ETA qui avaient fermé. Il y avait une ambiance malsaine. Il gérait le travail mais pas les relations, par manque de temps. Il y avait beaucoup de méchanceté. Un climat très tendu, désagréable. Nous nous sommes partagés les tâches et c'est devenu plus facile. A un moment, j'ai commencé à faire des blagues et tout le monde a rigolé. Je me suis dit, ça c'est le commencement d'une équipe. S'ils savent rigoler ensemble, c'est que c'est bien parti pour reconstituer cette équipe. On a commencé à beaucoup rire. Ainsi, on a fusionné. Aussi en prenant des personnes à part et en expliquant ce qu'on attendait. C'est rien du tout mais c'était très encourageant et ça m'a aidé.*

*C'est un exemple de : on prend le temps et on les écoute plutôt que d'être dans une logique de production pure. C'est une preuve du côté non rentable d'une attention exclusive à la rentabilité.*

*Maintenant, je suis convaincu qu'on peut désormais demander pratiquement tout à notre équipe. Il faut savoir qu'on a beaucoup de gens qui reviennent des jardins (transférés du secteur jardinage) et qui sont cassés.*

*Nous nous prenons le temps d'écouter nos gars. Dans beaucoup d'autres ETA, il y a un manque d'écoute. Dans beaucoup d'autres ETA, ça ne se passe pas comme ça. On n'a peut-être pas assez le temps de le faire mais on le fait quand même. Parmi les travailleurs que nous avons récupéré, venant d'autres ETA, il y avait les deux extrêmes : ceux qui étaient chronométrés et ceux qui pouvaient aller boire un verre au bistrot ».*

---

## CONCLUSION

---

Lors de la présentation de la première version de ce texte, la réaction du groupe a été que, si le texte était respectueux des participants et fidèle à leur parole, il n'était pas assez agréable à lire, pas assez attractif, même pour eux qui y avaient contribué, qu'il ne correspondait pas à l'idée qu'ils se faisaient d'un récit. Il a été répondu qu'il appartenait au groupe d'éventuellement s'inspirer du texte pour produire d'autres formes de récit. Pour y arriver, il serait nécessaire de revoir la forme et le fond. Sur la forme, il s'agirait peut-être d'être plus inventif. Sur le fond, il s'agirait peut-être d'être plus sélectif et de relever une série d'idées majeures. Ce jour-là, la discussion qui s'est engagée à la suite et qui sert de fil conducteur à cette conclusion a permis d'identifier une série d'idées importantes aux yeux du groupe. Elles tournent finalement autour du métier de moniteur, qui est « *un vrai métier* ».

Le premier élément venu sur la table est la difficulté de l'apprentissage du métier de moniteur. Cette difficulté est attestée par la difficulté à trouver une personne adéquate lors d'un engagement. De manière un peu caricaturale, il est dit que soit la personne est déjà experte dans l'activité professionnelle mais manque souvent de finesse dans la relation avec les personnes handicapées, soit la personne est éducatrice mais alors le travail à réaliser n'avance pas car elle passe son temps à résoudre les problèmes de ces mêmes personnes. Il faut dire que l'offre d'emploi publiée avant l'engagement n'arrive jamais à recouvrir l'ampleur des activités à mener et des aptitudes à exercer une fois qu'on est engagé. Les casquettes à porter sont multiples : un moniteur est tout à la fois un peu éducateur, psychologue, encadreur, chef de chantier ou de projet, assistant social, entrepreneur, etc.

La relation construite petit à petit avec chaque personne handicapée membre de son équipe est centrale dans ce métier de moniteur. Pour preuve, le fait que l'interaction entre la personne handicapée et d'autres personnes de l'entreprise (un assistant social, le directeur, etc.), dans le domaine de l'organisation du travail, est parfois problématique. Les moniteurs revendiquent leur savoir-faire en la matière. Toutefois, cette relation entre moniteur et personne handicapée est aussi parfois dure à vivre. Notamment parce qu'il arrive que les personnes handicapées « restent » et que les moniteurs « passent ». La fonction de moniteur étant intermédiaire, le nouvel arrivant doit à la fois s'intégrer dans le collectif se situant sous lui et au-dessus de lui. Ce qui est tout sauf simple. Mais une fois dépassée la période d'accueil, la relation lie

très fortement les personnes entre elles, le moniteur à « ses gars », le moniteur aux personnes handicapées se trouvant dans son équipe, à tel point que quitter une telle fonction semble ne pas pouvoir se faire sans y laisser une partie de soi-même, sans y perdre quelque chose. Le départ d'un moniteur de l'entreprise est vu aussi à la fois comme un abandon des personnes handicapées et comme un échec dans la relation, une suspension de celle-ci. Un départ souligne aussi le déséquilibre irréductible entre personne handicapée et moniteur, la première n'ayant pas beaucoup d'autre choix que de rester, la seconde pouvant trouver d'autres opportunités ailleurs.

Ce métier est aussi vu par les membres du groupe comme un « petit geste » pour contrer le capitalisme et ses effets. Au-delà de l'idée de s'opposer, le fait d'être moniteur apporte aux personnes beaucoup en retour. On pourrait dire qu'il existe des « dividendes sociaux » et des « dividendes monétaires ». A ce sujet, si on le compare à d'autres, il apparaît que la fonction n'est pas rémunérée à la hauteur de sa valeur, de sa plus-value sociale et humaine, comme beaucoup de métiers relationnels (comme les enseignants, etc.). La relative faible rémunération financière d'une part, et d'autre part le fort retour sur le plan relationnel sans oublier le sens donné à sa vie professionnelle et plus largement correspondent assez bien aux valeurs des moniteurs. L'un d'entre eux affirme qu'il préfère que ses enfants aient des parents gagnant quelques centaines d'euros en moins mais épanouis que des parents plus riches mais mal dans leur peau. Un des moniteurs plus âgés souligne qu'il est remarquable que des jeunes s'engagent dans cette fonction et en font leur première expérience professionnelle.

A propos de cet engagement des jeunes, le groupe relève qu'il manque peut-être quelque chose en termes de suivi, de formation et d'accompagnement des moniteurs. Il existe bien un climat assez positif au sein de l'entreprise mais les possibilités d'échanger entre professionnels, soit plus horizontalement, soit plus verticalement, seraient les bienvenues. Surtout dans cette période de découverte et d'adaptation de la personne à sa fonction, à son équipe, à l'entreprise. Le départ ou la difficulté vécue par certains jeunes moniteurs pourrait s'expliquer par le manque d'un dispositif, d'un endroit, de personnes auprès de qui déposer, échanger, discuter, faire le point, etc. Cette nécessité d'un suivi pourrait concerner l'ensemble des ETA et pas seulement Nos Piliers. A titre de comparaison, dans d'autres secteurs économiques, il semble au groupe que des personnes nouvellement engagées et occupant des fonctions pourtant plus codifiées et balisées sont suivies, accompagnées, évaluées, etc. Dans le cas de la fonction de moniteur, qu'il est toujours difficile de consigner dans une description de fonction, l'impression est d'être laissé à soi-même, avec tous les risques que cela comporte, notamment celui de jeter le gant prématurément. Ce qui est vu comme un

véritable gâchis humain et collectif. Un dispositif (articulant formation et information) aidant la personne à trouver sa place dans les différents collectifs existants (au sein de son équipe, au sein du collectif des moniteurs, au sein de la hiérarchie) et au sein de l'entreprise (comme collectif global) pourrait-il être inventé ? Le présent récit, produit par le groupe des cinq moniteurs, peut-il aider à penser ce besoin et les réponses à y trouver ?

Différents dispositifs ont apparemment déjà été mis en place mais ils auraient été abandonnés depuis quelques temps. La faute au manque de temps peut-être ? Dans cette recherche d'améliorations possibles, ne jetons toutefois pas le bébé avec l'eau du bain ! L'entreprise se caractérise aussi par la très grande confiance qui est accordée aux nouveaux arrivants. Cette marque de confiance est valorisante. Mais il est possible que cette grande liberté ne convienne pas à chaque personne. L'impression est quand même que, depuis quelques temps, on laisse de plus en plus les personnes à elles-mêmes, de plus en plus rapidement aux prises avec son équipe et les chantiers à gérer, parfois au détriment de la sécurité. Indéniablement, poser ces questions, comme le fait ce texte co-écrit entre moniteurs et facilitateurs, est déjà un premier pas vers une possible amélioration.

## ...Et qu'est-ce que ça change ?

### RÉCITS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

« ...et qu'est-ce que ça change ? » Peut-être avez-vous déjà entendu cette question quand on présente les entreprises sociales et leurs alternatives ? Ou peut-être vous posez-vous vous-même cette question ? Qu'est-ce que l'économie sociale change, en fait ? Nous pensons que les personnes mieux placées pour répondre sont celles qui « font » l'économie sociale, celles qui la vivent au quotidien.

Dans 3 entreprises sociales (la coopérative de travailleurs – Cherbai –, l'entreprise de formation par le travail – Forma – et l'entreprise de travail adapté – la Ferme Nos Pilifs), nous avons proposé aux travailleurs intéressés d'écrire ensemble un récit collectif à propos des changements que leur entreprise vit ou a vécu mais aussi ceux qu'elle produit, ceux auxquels elle contribue.

La Ferme Nos Pilifs est une Entreprise de Travail Adapté (ETA) située dans la commune de Neder-Over-Heembeek, dans un écrin de verdure, au Nord de Bruxelles. Son objectif principal est de « proposer un travail utile, valorisant et rémunérateur à toute personne porteuse d'un handicap ». Une telle finalité est poursuivie au moyen du développement d'une large gamme d'activités économiques qui ont toutes une dimension environnementale. Les activités et métiers de l'entreprise se sont diversifiés au fil du temps : la manutention, l'entretien et l'aménagement de jardins, la vente de plantes et arbres, le placement de toitures vertes, la petite restauration avec un estaminet, une épicerie fine et une boulangerie, l'animation pédagogique et, très récemment, la production biologique de cresson.

Ce document est le produit de la démarche de co-construction d'un récit collectif menée avec un groupe de moniteurs de Nos Pilifs.

## Les dossiers de l'économie sociale

Livret étude +

Récit de Cherbai

Récit de Forma

Récit de la Ferme  
Nos Pilifs

