

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication
HEC Liège**

**L’Appropriation de l’Évaluation de l’Impact Social
dans les Entreprises de Travail Adapté Wallonnes :**
une étude qualitative auprès de deux Entreprises de Travail
adapté et d’acteurs sectoriels.

Auteur : Axel Da-Silva

Promoteur : Mme Coralie Helleputte

Année académique : 2025-2026

Master de Spécialisation en Economie sociale

Déclaration sur l'honneur

« Je déclare sur l'honneur que ce mémoire a été écrit de ma plume, sans avoir sollicité d'aide extérieure illicite, qu'il n'est pas la reprise d'un travail présenté dans une autre institution pour évaluation, et qu'il n'a jamais été publié, en tout ou en partie. Toutes les informations (idées, phrases, graphes, cartes, tableaux, ...) empruntées ou faisant référence à des sources primaires ou secondaires sont référencées adéquatement selon la méthode universitaire en vigueur.

Si j'ai eu recours à l'IA, j'ai scrupuleusement respecté [les règles établies en la matière par la note du bureau Faculté ESPO](#) en date du 1^{er} juillet 2024, tout particulièrement dans son point 4 : L'intelligence artificielle a constitué un instrument d'assistance lors de la phase exploratoire consacrée à la recherche de sources pertinentes complémentaires afférentes à mon sujet.

Je déclare avoir pris connaissance et adhérer au Code de déontologie pour les étudiants en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses en ce compris l'usage des outils d'intelligence artificielle générative et savoir qu'un plagiat ou que toute autre forme d'irrégularité est une faute grave et est susceptible de donner lieu aux procédures et sanctions prévues aux articles 107 à 114 du RGEE ([Règlement général des études et des examens](#)) ».

Remerciement

Avant toute chose, je tiens à exprimer ma gratitude envers Dieu, source première de force, d'inspiration et de persévérance tout au long de mon parcours académique.

Je souhaite également adresser mes sincères remerciements à ma famille, dont le soutien constant, à la fois proche et lointain, a été déterminant dans l'accomplissement de ce parcours.

Je remercie chaleureusement **Madame Coralie Helleputte** pour son accompagnement attentif, ses conseils éclairés ainsi que son encadrement efficace, qui ont considérablement contribué à l'aboutissement qualitatif de ce travail. Il convient également d'exprimer une reconnaissance formelle à l'égard du **professeur Olivier Jégou**, en sa qualité de lecteur de la présente recherche et à l'égard de **Madame Anne-Françoise Bray**, responsable administrative et conseillère aux études, pour sa disponibilité et son accompagnement tout au long de ce parcours académique.

J'exprime ma profonde reconnaissance à l'ensemble des formateurs et du personnel de l'UCLouvain et de la HEC/Liège qui, par leur engagement rigoureux et leur exigence pédagogique, nous transmettent les fondements d'un enseignement riche et stimulant.

À toutes et à tous, je formule mes plus sincères remerciements.

Table des matières

Introduction	1
Partie I : Cadre contextuel et théorique	4
I. Le dispositif ETA en Wallonie	4
I.1. Origine et histoire du dispositif.....	4
I.2. Financement et système de points AVIQ.....	5
I.3. Le secteur en Wallonie.....	5
I.4. Les ETAs dans le contexte actuel	6
II. Les ETAs comme des organisations hybrides	6
II.1. L'Entreprise de Travail Adapté comme WISEs	6
II.2. La double logique économique et sociale des ETAs	7
III. L'Évaluation de l'Impact Social.....	7
III.1. Définition et étapes.....	7
III.2. Objectifs de l'EIS	8
III.3. Les méthodes et outils d'Évaluation de l'Impact Social	8
III.4. L'Évaluation de l'Impact Social dans le champ des WISEs	10
IV. Les tensions autour de l'appropriation de L'EIS.....	11
IV.1. Decoupling et Accountability.....	11
IV. 2. Méfiance et résistance à l'EIS	12
IV.3. La tension identitaire des ETAs	13
Partie II : Méthodologie	14
V. Choix méthodologique	14
V.1. Approche qualitative	14
V.3. Sélection des ETAs, des Acteurs sectoriels et collecte des données	14
V.5. Analyse et codage des données	17
Partie III.....	18
VI.O. Analyse des résultats	18
VI. Thème 1 : Définition et Perception de l'EIS : entre une familiarité intuitive et une distance conceptuelle.....	18
VI.1. Ce que vivent les ETAs.....	18
VI.2. Ce que les Acteurs sectoriels observent	19
VI.2. Thème 2 : Les Pratiques d'évaluation existantes : entre les obligations réglementaires et les démarches volontaires	20
VI.2.1. Ce que font les ETAs	20
VI.2.2. Ce que les acteurs sectoriels observent	21
VI.3. Thème 3 : Des motivations et freins à L'EIS : une appropriation conditionnée	21
VI.3.1. Ce que vivent les ETAs.....	21

VI.3.2. Ce que les acteurs sectoriels observent	22
VI.4. Thème 4 : Les pressions externes et leur influence : une institutionnalisation incomplète.....	23
VI.4.1. Ce que vivent les ETAs	23
VI.4.2. L’Observation des acteurs sectoriels.....	23
VI.5. Thème 5 : les tensions identitaires et organisationnelles au cœur de l’hybridité	24
VI.5.1. Ce que vivent les ETAs : deux manières de gérer la tension	24
VI.5.2. Ce que les acteurs sectoriels observent	25
VI.6. Synthèse et Discussion	26
VI.6.1. Deux profils contrastés d’Appropriation de L’Évaluation de l’Impact Social parmi les ETAs rencontrées.....	26
VI.6.2. le regard des acteurs sectoriels : lequel de ces deux profils est dominant ?	27
VI.6.3. Les conditions de l’Appropriation et l’EIS comme révélateur.....	28
Conclusion.....	31
Bibliographie	34
Annexes	38
Guide d’Entretien	38
Tableau reprenant les verbatims paraphrasés	44

Liste des abréviations

ASBL	Association Sans But Lucratif
AVIQ	Agence pour une Vie de Qualité
ASV	Atelier Saint-Vincent
CSESS	Conseil Supérieur de l'Économie sociale et Solidaire
ES	Economie sociale
EIS	Évaluation de l'Impact Social
ETA	Entreprise de Travail Adapté
EWETA	Fédération Wallonne de Travail Adapté
IRIS	Impact Reporting and Investment Standard
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
RH	Ressources Humaines
SAA	Social Accounting and Audit
SAW-B	Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises
SROI	Social Return on Investment
WISE	Work Integration Social Enterprise

Introduction

Les Entreprises de Travail Adapté (ETA) constituent des acteurs majeurs de l'économie sociale en Belgique. (Leseta.be). En offrant aux personnes en situation de handicap un emploi adapté, et de qualité, un soutien social et un suivi social, elles poursuivent une double mission : sociale et économique (Glinne, 2014). Dans un contexte où les entreprises classiques peinent à faire une place aux personnes en situation de handicap en raison d'un manque d'aménagements raisonnables, l'économie sociale tente de répondre de manière positive à ce manque d'équité au travail, par le biais des Entreprises de Travail Adapté (Mautalent, 2024). Leur mission principale consiste ainsi à offrir des emplois adaptés et de qualité à cette population, tout en favorisant sous certaines conditions leur insertion professionnelle durable (Leseta.be). Une mission qui se traduit également par une présence importante sur le marché de l'emploi. Par exemple, en 2021, les ETAs en Wallonie comptaient plus de 10 000 emplois répartis sur environ 52 structures dont plus de 90% des emplois étaient des contrats à durée indéterminée (Pierre & Burnay, 2023). En tant que WISEs (Work Integration Social Enterprises), elles mobilisent l'activité économique comme levier essentiel à l'insertion professionnelle et sociale, plaçant ainsi la dimension humaine au cœur de leur fonctionnement (Davister, Defourny & Grégoire, 2004).

L'Évaluation de l'Impact Social, un outil pertinent et sous pression

Selon le CSESS (2011), l'Evaluation de l'Impact Social est présentée comme l'ensemble des conséquences (évolutions, changements, rupture) des activités d'une organisation sur ses parties prenantes internes (bénéficiaires, travailleurs) et externes (types de financeurs/ partenaires) et sur la société en général.

Dans ce cadre, évaluer l'Impact Social apparaît comme un outil particulièrement important pour les ETAs. Elle permet non seulement de documenter les conséquences produites sur les bénéficiaires, mais aussi d'améliorer les pratiques internes et d'orienter les décisions stratégiques (Stievenart & Pache, 2014). Mais également, dans des conditions actuelles de réduction des dépenses publiques et d'augmentation des pressions sur les financements, les ETAs font face à des exigences externes croissantes afin de démontrer leur valeur sociale auprès de leurs financeurs publics ou privés. L'EIS devient un outil de preuve, de légitimation externe autant qu'un levier d'amélioration interne (Ebrahim & Rangan, 2014). Selon Stievenart et

Pache (2014), l'évaluation de l'Impact Social doit occuper une place croissante dans la conduite des entreprises sociales, notamment en permettant de vérifier l'atteinte de leur mission sociale, d'ajuster les actions menées et d'éclairer les décisions internes selon une logique de « prove, improve » (prouver et améliorer). Par ailleurs, l'EIS est également présentée comme un outil d'aide à la décision qui permet aux organisations, qu'elles soient sociales ou privées, de démontrer leur valeur, de renforcer leurs actions futures. Elle leur permet de réfléchir sur leurs pratiques, l'adaptation de leurs activités et l'évolution de l'organisation de travail.

Évaluer l'Impact Social constituerait donc un outil multifonctionnel capable de soutenir l'amélioration des pratiques organisationnelles, d'aider les ETAs à réfléchir sur leurs activités, aux effets qu'elles produisent, à renforcer leur capacité à produire un Impact Social et à améliorer leurs différentes interventions (Benjamin, Ebrahim & Gugerty, 2023). Selon Preskill & Parkhurst (2014), c'est un indispensable du soutien à l'orientation des décisions organisationnelles futures et à l'amélioration des stratégies d'action.

Pour les Entreprises de Travail Adapté, cette pression prend une forme particulière dans la mesure où leurs financements reposent principalement sur les pouvoirs publics régionaux comme l'AVIQ, tandis que la majorité d'entre elles, doit également démontrer leur valeur auprès des clients privés ; une double exigence de légitimation qui rend l'EIS d'autant plus stratégique.

Des tensions documentées dans la littérature

La littérature académique met en évidence plusieurs tensions dans la mise en œuvre de l'EIS au sein des organisations sociales. D'abord, une tension entre la responsabilité externe et l'usage interne : les organisations sont parfois amenées à produire des évaluations essentiellement destinées à leurs financeurs, sans que les résultats soient utilisés en interne, ce que la littérature définit sous le concept de découplage (Meyer & Rowan, 1977). Ensuite, une méfiance à l'endroit des outils de l'EIS existe au sein de certaines organisations sociales, qui y voient un risque de dénaturation de leur projet social au profit d'une logique de mesure et de rentabilité (Arvidson & Lyon, 2014). Une troisième tension est liée à la forme hybride de ces organisations qui doivent naviguer entre une logique commerciale et une mission sociale (Battilana & Lee, 2014), par conséquent, une tension identitaire peut en résulter car mettre en avant l'Impact Social de ces organisations pourrait selon certains auteurs nuire à la crédibilité commerciale auprès de leur clientèle privée (Besharov & Smith, 2014).

Un angle peu exploré par la littérature : l'appropriation de l'EIS dans les ETAs

Si la littérature scientifique sur l'EIS dans les WISEs est relativement présente et abondante (Giacomini & Chiaf, 2009 ; Jonh & Sital-Singh, 2011 ; Dufour, 2015), peu de recherches se sont intéressées principalement à la manière dont les ETAs et plus particulièrement les ETAs en Wallonie s'approprient les démarches de l'EIS, aux obstacles qu'elles rencontrent et aux tensions que ce processus révèle. Un seul exemple a pu être identifié appliquant une démarche d'Evaluation de l'Impact Social à un type de structure comparable aux ETAs. L'exemple espagnol Savall Morera et al., (2022) mobilise la méthode du Social Return on Investment (SROI) pour mesurer l'impact d'un atelier protégé. Cet exemple isolé confirme que l'EIS peut être transposable à ce type d'organisation mais souligne également une absence quasi-totale de travaux similaires dans le contexte wallon.

Or les ETAs présentent des caractéristiques organisationnelles spécifiques qui méritent une attention. Ce sont en général des structures anciennes, dont l'adaptation institutionnelle et les pratiques de gestion se sont, construites indépendamment des logiques d'évaluation de l'Impact qui sont promues aujourd'hui. Cet aspect pouvant rendre l'appropriation de l'EIS plus délicate du fait qu'elle vienne s'ajouter à des logiques de fonctionnement déjà établies. Elles sont également des structures de grande taille et très industrialisées, travaillant avec des entreprises privées et le secteur public, ce qui les place dans une posture particulière vis-à-vis de l'EIS : à la fois soumises aux exigences de reporting propres au secteur public et à des impératifs de crédibilité commerciale envers leurs clients privés.

La présente recherche explore les enjeux liés à l'Évaluation de l'Impact Social à travers une analyse comparative de deux entretiens semi-directifs menées au sein d'Entreprises de Travail Adapté, tout en intégrant des perspectives d'acteurs sectoriels, ceci afin de comprendre comment les Entreprises de Travail Adapté s'approprient les démarches d'EIS et les tensions organisationnelles et identitaires que révèle, ce processus.

Ce mémoire cherchera donc à répondre à la question de recherche suivante : comment les Entreprises de Travail Adapté s'approprient les démarches d'Évaluation de l'Impact Social et quelles tensions organisationnelles et identitaires ce processus révèle-t-il ?

Il se structure en trois grandes parties. La première partie, pose le cadre théorique et le contexte de la recherche. On y présente le fonctionnement des Entreprises de Travail Adapté en Wallonie, qui sont des organisations hybrides présentant à la fois des logiques économiques et sociales. On y aborde aussi les points clés de la littérature sur l'EIS et les tensions que sa mise

en œuvre peut créer dans les entreprises sociales, comme le découplage, la méfiance ou les tensions identitaires. Ce socle théorique permet ensuite de justifier, dans une deuxième partie dédiée à la méthodologie, le choix d'une analyse qualitative auprès de deux ETAs et de deux acteurs sectoriels. On y explique aussi comment on a collecté et analysé thématiquement les données. Enfin, la troisième partie s'appuie sur cette méthodologie pour présenter l'analyse des résultats. Organisée en cinq thèmes issus de la revue de littérature et du codage des entretiens, elle confronte le vécu interne des ETAs à la vision des acteurs sectoriels, avant de proposer une synthèse qui discute les profils d'appropriation identifiés et les conditions qui les favorisent ou les freinent.

Partie I : Cadre contextuel et théorique

Cette première partie est structurée en quatre points : elle pose le cadre contextuel et théorique de la recherche. Elle présente d'une part, le dispositif ETA en Wallonie à travers son origine, son financement et le poids du secteur en Wallonie avant de montrer ensuite en quoi ces organisations relèvent des WISEs et combinent logiques économique et sociale ; la troisième section vient définir l'EIS à travers ses objectifs, ses méthodes, avant d'aborder plus précisément son application dans les WISEs en général et dans les ETAs en particulier. Enfin cette première partie se referme sur les tensions que révèle son appropriation : le découplage, la méfiance, la tension identitaire.

I. Le dispositif ETA en Wallonie

I.1. Origine et histoire du dispositif

Les Entreprises de Travail adapté trouvent leur origine dans ce qu'on appelait encore les ateliers protégés, qui apparaissent en Belgique dans les années 1960, dans un contexte de prise de conscience progressive de l'importance de considérer les droits des personnes en situation de handicap et spécifiquement de leur droit à un emploi digne et rémunéré (eweta.be ; esenca.be).

Ces organisations se sont transformées avec le temps, elles ont évolué d'une logique purement thérapeutique et protectrice à une logique davantage orientée vers l'insertion professionnelle

durable et la participation économique certaine des personnes en situation de handicap. En Wallonie, le cadre légal actuel des ETAs est établi et défini par l'arrêté du gouvernement wallon du 7 novembre 2002 relatif aux règles et conditions dans lesquelles les Entreprises de Travail Adapté reçoivent un agrément et sont subventionnées. Ce décret a permis la modernisation et le renforcement du dispositif en mettant un accent sur la qualité de l'emploi, l'accompagnement personnalisé des personnes et leur insertion professionnelle durable (Wallex.be).

I.2. Financement et système de points AVIQ

Les ETAs en Wallonie obtiennent un financement principalement auprès de l'Agence pour une Vie de Qualité. Elle est l'organisme public wallon en charge du bien-être, de la santé et du handicap (aviq.be). L'obtention de ce financement repose sur un système de points attribués à chaque travailleur en situation de handicap en fonction de son degré de handicap et de ses besoins particuliers en accompagnement. À chaque point correspond une subvention forfaitaire versée à l'ETA pour la couverture des coûts liés à toute forme d'adaptation du poste de travail, à l'encadrement renforcé et au soutien social des travailleurs (Aviq, sd).

Ce système implique que les ETAs doivent rendre régulièrement compte à l'AVIQ sur l'utilisation de ces subventions et des résultats qu'elles ont obtenus en termes d'insertion et d'accompagnement, ce qui constitue une forme de reporting social externe. D'autre part, les ETAs peuvent aussi bénéficier d'autres sources de financement telles que les fonds européens, les subsides communaux ou provinciaux, ainsi que leurs propres revenus commerciaux (eweta.be).

I.3. Le secteur en Wallonie

En Wallonie, le secteur des ETAs représente un acteur économique et social majeur. En 2021, on pouvait compter environ 52 structures réparties sur l'ensemble du territoire wallon et employant plus de 10 000 personnes dont la large majorité est en contrat à durée indéterminée (Pierre & Burnay, 2023). Ce sont des structures qui interviennent dans différents secteurs d'activités : l'industrie, la logistique, le nettoyage, l'entretien des espaces verts, le conditionnement, l'horeca et les services administratifs. (eweta.be ; lesta.be)

Les ETAs en Wallonie sont regroupées au sein de la fédération EWETA, qui assure leur représentation auprès des pouvoirs publics et joue un rôle important dans la définition des orientations stratégiques du secteur (eweta.be).

I.4. Les ETAs dans le contexte actuel

Les ETAs tout comme les entreprises sociales en général, évoluent dans un contexte particulièrement exigeant. D'un côté, les pressions économiques liées à la compétition sur leurs marchés les contraignent à renforcer leur professionnalisme et leur efficacité opérationnelle (eweta.be ; Esenca.be). D'autre côté, le contexte actuel de baisse ou de réduction des dépenses et de rationalisation des financements sociaux les expose à une pression croissante de justification de leur valeur sociale auprès des pouvoirs publics. C'est précisément dans de tels contextes, de double pression économique et institutionnelle, que la question de l'évaluation de l'Impact Social prend toute sa pertinence et sa complexité pour les ETAs.

II. Les ETAs comme des organisations hybrides

II.1. L'Entreprise de Travail Adapté comme WISEs

Les Entreprises de Travail Adapté s'inscrivent dans le champ des entreprises sociales appartenant à la catégorie WISE (Work Integration Social Enterprise) qui se caractérisent par le recours à une activité économique comme levier d'insertion socio-professionnelle pour les publics éloignés du marché du travail. Les ETAs constituent un type particulier de WISE, dont le public-cible spécifique est constitué des personnes en situation de handicap.

La mission principale des WISEs consiste donc à favoriser l'inclusion professionnelle et sociale des publics en situation de vulnérabilité tout en développant une activité (Davister, Defourny & Grégoire, 2004). Elles viennent assurer par leurs activités un emploi rémunéré et adapté en veillant au soutien du développement personnel et professionnel des bénéficiaires (Defourny & Nyssens, 2010). Il s'agit principalement de la formation, de l'accompagnement social, du suivi et de l'insertion durable dans l'emploi (Glinne, 2014). Selon le Guide social (2006), la

spécificité des ETAs et des autres formes de WISEs réside dans le fait que l'activité économique est envisagée comme un moyen d'intégration des publics vulnérables, et non comme une finalité en soi. La conception du profit y occupe une place totalement secondaire. Ainsi, les activités et missions des ETAs dépassent la simple production économique et intègrent pleinement une dimension sociale et humaine centrale justifiant l'intérêt d'évaluer leur Impact Social de manière rigoureuse.

II.2. La double logique économique et sociale des ETAs

La double finalité économique et sociale fait des ETAs des organisations hybrides, elles combinent simultanément des logiques institutionnelles distinctes et parfois contradictoires (Battilana & Lee, 2014). Elles doivent d'un côté maintenir une viabilité économique suffisante pour assurer leur viabilité et répondre aux exigences de leurs clients privés. De l'autre, elles poursuivent une mission sociale explicite qui constitue leur raison d'être principale. Cette hybridité n'est pas sans tensions : la littérature montre que les organisations hybrides sont constamment confrontées à des arbitrages complexes entre ces deux logiques et que la domination de l'une sur l'autre peut fragiliser leur identité organisationnelle (Battilana & Dorado, 2010).

III. L'Évaluation de l'Impact Social

III.1. Définition et étapes

L'Évaluation de l'Impact Social consiste à définir, à suivre et à utiliser des indicateurs pour démontrer les bénéfices créés pour chaque bénéficiaire et la communauté (Nguyen et al., 2015). Elle est structurée en différentes étapes et cherche à démontrer la valeur créée comme conséquence d'une ou plusieurs activités et l'expérience vécue par ces derniers (OCDE, 2015). Pour certains auteurs, l'Impact Social et son évaluation suivent une chaîne logique impliquant les inputs-outputs-outcomes-impacts sociétaux (Feor, Clarke & Dougherty, 2023). Intégrée au sein des entreprises sociales, la performance ne doit pas être comprise en se basant uniquement sur la rentabilité financière ; elle doit pouvoir intégrer les impacts collectifs qui sont produits par la mission sociale. (Mertens et al., 2012)

III.2. Objectifs de l'EIS

L'Évaluation de l'Impact Social poursuit plusieurs objectifs essentiels. Ils peuvent être classés en interne ou en externe. Du point de vue externe, évaluer l'Impact Social permet en premier lieu de renforcer la légitimité des ETAs auprès des parties prenantes et financeurs. En outre, elle sert de base d'appréciation pour les investisseurs qui peuvent ainsi apprécier ou juger de la valeur sociale créée par leurs financements. C'est une fonction que nourrissent plusieurs tendances actuelles : le New public Management, la Venture Philanthropy/ impact investing et le brouillage des frontières entre les secteurs (Battilana & Lee, 2014 ; Laville, 2007).

En interne, en revanche, sa contribution est différente : l'EIS améliore l'efficacité des actions sociales et éclaire la prise de décision stratégique tout en donnant aux organisations une meilleure compréhension de la manière dont leurs activités répondent aux besoins sociaux identifiés (Feor, Clarke & Dougherty, 2023).

III.3. Les méthodes et outils d'Évaluation de l'Impact Social

La littérature scientifique propose plusieurs méthodes et outils créés pour évaluer l'Impact Social des entreprises sociales et chacune repose sur des approches méthodologiques différentes. Les auteurs comme Maas et Liket (2011) apportent une classification importante et structurée des méthodes de mesure ou d'évaluation de l'Impact Social. Ils distinguent notamment les approches quantitatives, qualitatives et mixtes, en précisant que le choix de la méthode va dépendre des objectifs poursuivis par l'évaluation, du type d'organisation concernée et des ressources disponibles.

Premièrement, parmi les méthodes quantitatives, on retrouve le **Social Return on Investment** (SROI) développé par Jeremy Nicholls. Cette approche très utilisée dans les entreprises sociales consiste à comparer les ressources investies avec la valeur sociale générée exprimée sous forme de ratio financier. Deuxièmement l'**Analyse Coût-bénéfice sociale** constitue une autre méthode quantitative qui a pour objectif de monétiser les coûts et les bénéfices sociaux afin de se rendre compte de l'efficacité globale d'une intervention. Dans le volet mixte, figure des méthodes qui conjuguent des données qualitatives et quantitatives pour mieux saisir la complexité des impacts sociaux. **La Théorie of Change** qui est inspirée de Carol Weiss permettant d'identifier une chaîne logique qui relie les activités aux résultats et aux impacts à long terme. C'est un peu pareil avec le **Logic Model** structurant l'évaluation de l'Impact Social

autour des relations entre ressources, activités, résultats et impacts ce qui facilite selon les chercheurs la compréhension du processus qui participe à créer de la valeur sociale. De plus, des instruments tels que l'**Impact Reporting and Investment Standard (IRIS)**, composé de divers indicateurs standardisés, ainsi que le **Social Accounting and Audit (SAA)**, qui adopte une démarche intégrative combinant à la fois des données quantitatives et qualitatives, peuvent être également mobilisés pour capter non seulement les résultats mesurables, mais également les changements qualitatifs produits par les entreprises sociales. (Feor, Clarke & Dougherty, 2023).

Ces méthodes formalisées ne représentent pas tout le paysage des pratiques d'évaluation d'Impact Social. La littérature distingue de fait, les méthodes formelles basées sur des mesures objectives avec une collecte de données standardisée telles que le SROI ou les essais randomisés contrôlés et des démarches sur mesure (Molecke & Pinkse, 2017) à travers lesquelles les organisations composent avec les données ou interprétations dont elles disposent à un moment précis, sans mobiliser des outils standardisés du marché. Un exemple concret de ce type de démarche est fourni par le cas de la Maison d'Accueil des Petits Riens, où l'EIS menée entre 2016 et 2021 avait combiné une méthode quantitative (une cartographie collective des effets, des questionnaires internes à l'entrée et après cinq mois) et une couche qualitative (une observation participante, des ateliers thématiques avec des travailleurs sociaux et des bénéficiaires) sans forcément recourir à une méthode standardisée du marché (Helleputte & Périlleux, 2025). Perrini & al. (2021) confirment cette tendance : dans la pratique, les entreprises sociales ne mobilisent pas souvent les méthodologies formelles que présente la littérature académique mais elles utilisent des outils conçus temporairement et adaptés à un besoin spécifique.

Méthodes Formalisées	Types	Principes	Référence(s)
Social Return on Investment (SROI)	Quantitative	Compare les ressources investies à la valeur sociale générée, exprimée sous forme de ratio financier	Maas & Liket (2011)
Analyse Coût-Bénéfice Sociale	Quantitative	Monétise les coûts et bénéfices sociaux afin d'évaluer l'efficacité globale d'une intervention	Maas & Liket (2011)

Théorie du Changement (Theory of Change)	Mixte	Identifie la chaîne logique reliant les activités aux résultats et aux impacts à long terme	Inspirée de Carol Weiss ; Feor, Clarke & Dougherty (2023)
Logic Model	Mixte	Structure l'évaluation autour des relations entre ressources, activités, résultats et impacts	Feor, Clarke & Dougherty (2023)
Impact Reporting and Investment Standard (IRIS)	Mixte	Ensemble d'indicateurs standardisés permettant de comparer la performance sociale entre organisations	Feor, Clarke & Dougherty (2023)
Social Accounting and Audit (SAA)	Mixte	Démarche intégrative combinant données quantitatives et qualitatives pour capter résultats mesurables et changements qualitatifs	Feor, Clarke & Dougherty (2023)
Méthodes sur mesure	Quantitatives Qualitatives	une cartographie collective des effets, des questionnaires internes à l'entrée et après cinq mois une observation participante, des ateliers thématiques avec des travailleurs sociaux et des bénéficiaires	Helleputte & Périlleux, (2025)

(Auteur, 2026)

III.4. L'Évaluation de l'Impact Social dans le champ des WISEs

Dans les WISEs, l'Évaluation de l'Impact Social a fait l'objet de travaux spécifiques dans la littérature scientifique, bien que ceux-ci portent le plus souvent sur les WISEs en général plutôt que sur les organisations ciblant principalement les personnes en situation de handicap. Ce sont les recherches de Giacomini et Chiaf (2009) qui constituent l'une des premières analyses consacrées à cette thématique. Les auteurs démontrent que l'évaluation des WISEs ne peut se limiter à des indicateurs économiques traditionnels, vu que leur finalité principale réside dans l'insertion professionnelle et sociale de publics en situation de vulnérabilité. Ils soulignent la nécessité de développer des indicateurs spécifiques permettant de mesurer les résultats en termes d'employabilité, d'inclusion sociale et d'autonomie. Dans une approche empirique, John

& Sital-Singh (2011) ont appliqué des méthodes spécifiques et différentes pour évaluer l'Impact Social de deux WISEs ; cette méthode a combiné des approches qualitatives et quantitatives. À travers leur étude, les auteurs ont montré que l'évaluation de l'Impact Social dans ces types d'organisations demeure complexe en raison de la diversité des parcours de ceux qui en bénéficient et du caractère multidimensionnel des effets produits, mais qu'elle reste tout de même indispensable pour démontrer la valeur sociale générée. Les recherches de Dufour (2015) proposent quelques méthodes existantes et qui selon lui sont adaptées aux WISEs en général. Ces travaux mettent en évidence l'intérêt d'articuler des outils d'évaluation avec la mission sociale spécifique de ces organisations. D'après l'auteur, l'Impact Social doit être évalué à travers certaines dimensions clés : l'accès à l'emploi durable, le développement des compétences, l'amélioration du bien-être et l'inclusion sociale.

L'Évaluation de l'Impact Social dans les ETAs

Quelques travaux bien que rares, se rapprochent du terrain propre de ce mémoire. Plus précisément c'est l'étude de Savall Morera et al. (2022) qui appliquent la méthode du Social Return on Investment (SROI) à un sheltered workshop espagnol, l'équivalent des Entreprises de Travail Adapté dans le contexte ibérique afin d'en évaluer l'Impact Social et économique. Cette étude confirme la pertinence, d'évaluer la valeur ajoutée de ce type d'organisation, mais reste tout de même un exemple limité à un cas unique et à un contexte institutionnel différent de la Wallonie.

La littérature montre ici que les démarches d'évaluation de l'Impact Social dans les Entreprises Sociales d'Insertion telles que les ETAs nécessitent des approches méthodologiques spécifiques qui sont capables de prendre en compte la complexité du fonctionnement et des transformations sociales produites par ces organisations.

IV. Les tensions autour de l'appropriation de L'EIS

IV.1. Decoupling et Accountability

L'EIS est présentée comme un outil avec une diversité de fonction rendant service aux entreprises sociales. Mais la littérature met également en évidence l'existence d'un écart important et fréquent entre les discours et les pratiques réelles. Le concept de decoupling, qu'introduisent Meyer et Rowan (1977) dans le cadre de la théorie institutionnelle, désigne cette situation où les organisations adoptent formellement certaines pratiques juste pour répondre à

des pressions externes, sans pour autant les intégrer réellement dans leur fonctionnement organisationnel quotidien. Appliqué à l'Évaluation d'Impact Social ce concept permet de justifier les raisons pour lesquelles certaines organisations produisent des évaluations principalement destinées à leurs financeurs, sans que les résultats ne soient mobilisés en interne.

Cette tension est étroitement liée avec à la notion d'accountability développée par Ebrahim (2005). Il distingue l'upward accountability (la redevabilité envers les financeurs et parties prenantes externes) de l'internal accountability (la redevabilité envers les bénéficiaires et l'organisation elle-même). Dans de nombreuses organisations, la première redevabilité tend à dominer la seconde. Ebrahim et Rangan (2014) questionnent dans le même temps les limites principales de la mesure d'impact : tout ne peut pas être mesuré selon les auteurs et vouloir tout quantifier peut appauvrir la compréhension des transformations sociales produites.

IV. 2. Méfiance et résistance à l'EIS

En dehors du découplage, la littérature révèle également une méfiance active de certaines organisations sociales envers les démarches de L'EIS. Arvidson et Lyon (2014) démontrent que dans de nombreuses organisations sociales, l'EIS est perçue comme une contrainte imposée de l'extérieur plutôt que comme un outil au service de leur mission. Une méfiance qui s'explique notamment par la crainte que les outils d'évaluation généralement conçus dans une logique managériale ou marchande ne capturent pas de façon adéquate la complexité des transformations sociales produites. A cet égard, Molecke et Pinkse (2017) montrent que les Entreprises Sociales délégitiment fréquemment les méthodes formelles d'EIS en raison de plusieurs limites, notamment leur difficulté à saisir la nature multidimensionnelle de l'Impact Social et le risque de réduire celui-ci à des indicateurs standardisés. Quatre arguments ressortent de cette étude : les entreprises sociales contestent les méthodes formelles d'EIS parce qu'elles :

- Simplifient de façon excessive l'Impact Social qui est pourtant complexe, évolutif et multidimensionnel
- Elles tendent à privilégier des indicateurs quantitatifs au détriment des dimensions qualitatives, de l'expérience des bénéficiaires et des changements difficilement mesurables

- Mobilisent également des ressources importantes, telles que le temps, les compétences et les coûts, ne tenant pas forcément compte des réalités des petites organisations
- Enfin, elles répondent plus à des exigences externes de reddition de comptes à l'endroit des financeurs privés et pouvoirs publics qu'aux besoins internes d'apprentissage et d'amélioration.

Cette tension est également abondée par les pressions d'isomorphismes décrites par Maier et al. (2016), selon lesquelles les organisations sociales sont contraintes à adopter des pratiques issues du secteur privé pour gagner en légitimité, au risque de s'éloigner progressivement de leur mission sociale de départ. C'est ce que la littérature désigne sous le concept de mission drift (Grimes et al., 2019) : un glissement progressif de la mission sociale vers des objectifs plus économiques ou gestionnaires.

IV.3. La tension identitaire des ETAs

Les ETAs sous leur forme d'organisations hybrides sont également traversées par une tension identitaire entre leur logique commerciale et leur logique d'insertion (Besharov & Smith, 2014) : d'un côté, elles doivent performer économiquement pour leur viabilité dans des marchés compétitifs ; de l'autre, elles sont essentiellement définies par leur mission d'insertion et d'accompagnement de personnes en situation de handicap. Cette tension se manifeste concrètement dans leur rapport à la visibilité de leur mission sociale. En pratique, en mettant en avant leur Impact Social, elles risquent d'être perçues par les clients commerciaux comme des organisations avant tout sociales et dont la performance productive serait secondaire. Cette situation pouvant conduire certains d'entre eux à préférer des prestataires ordinaires jugés plus fiables. Selon Battilana & Lee (2014) les organisations hybrides doivent constamment naviguer entre des logiques dont les exigences peuvent se contredire, sans qu'aucune solution stable ne s'impose. À l'inverse, minimiser cette dimension sociale reviendrait à s'éloigner de ce qui fonde leur identité et leur reconnaissance institutionnelle.

C'est donc dans ce contexte de contraintes et de tensions multiples que ce mémoire cherche à examiner comment les Entreprises de Travail Adapté pensent la question de l'Évaluation de l'Impact Social.

Partie II : Méthodologie

V. Choix méthodologique

V.1. Approche qualitative

Cette recherche adopte une approche qualitative exploratoire se justifiant par la nature même de l'objet que nous étudions. Explorer et analyser comment les ETAs s'approprient les démarches de l'Évaluation de l'Impact Social et quelles tensions cela révèle, exige de comprendre en profondeur les représentations, les perceptions et les pratiques des acteurs concernés plutôt que de les mesurer par une approche quantitative. Cette approche va permettre d'accéder à la complexité des situations étudiées et de saisir les logiques derrière les actions des acteurs dans leur contexte réel (Kaufmann, 2016).

Cette recherche repose sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de représentants de deux Entreprises de Travail Adapté en Wallonie et complétés par des entretiens avec deux acteurs sectoriels. Ce choix méthodologique vise à recueillir des points de vue complémentaires sur l'appropriation de l'Évaluation de l'Impact Social, tout en confrontant les expériences des organisations aux perceptions d'acteurs disposant d'une vision plus transversale du secteur.

V.3. Sélection des ETAs, des Acteurs sectoriels et collecte des données

Un premier entretien exploratoire a été réalisé auprès de **village n°1 Entreprise ASBL**. Mené avec l'aide d'un guide d'entretien distinct de celui utilisé dans la phase principale de la recherche, cet échange avec le représentant de l'organisation avait pour objectif de mieux comprendre les pratiques du secteur des ETAs. Il a permis de mettre en évidence que, malgré le fait que les ETAs produisent des effets sociaux importants, elles ne font pas usage ou ne mobilisent pas nécessairement la terminologie d'Évaluation de l'Impact Social dans leurs pratiques. Ce constat a permis d'affiner la problématique de recherche ainsi que le guide d'entretien utilisé lors de la collecte de données.

Ensuite, la phase principale de la recherche a reposé sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de représentants de deux ETAs wallonnes : **Atelier Saint-Vincent ASBL et les Dauphins ASBL**. Ces organisations ont été sélectionnées selon une logique de diversité raisonnée au sein du secteur en Wallonie. Nous nous sommes basés sur deux critères : en premier, la taille et la maturité des organisations et deuxièmement la diversité des secteurs

d'activités des organisations. Ces éléments étant susceptibles d'influencer les modalités d'appropriation à l'EIS.

Dans une volonté de diversifier les points de vue, plusieurs autres ETAs wallonnes ont été sollicitées. Mais malgré les démarches entreprises, certaines n'ont pas donné de suite à la demande de participation ou ont simplement répondu « *nous ne faisons pas de l'Evaluation de l'Impact, ce n'est pas quelque chose qui nous parle* ».

La composition finale des organisations interviewées résulte donc des réponses obtenues auprès de : **l'Atelier Saint-Vincent Asbl et Les Dauphins ASBL**

L'Atelier Saint-Vincent ASBL, environ 75 travailleurs équivalent temps plein, existe depuis 1974 situé à Rochefort ; est une Entreprise de Travail Adapté avec pour activité principale la blanchisserie industrielle. Elle veille à l'entretien, la location et la réparation des linges de maisons et de vêtements de travail. Cette activité lui permet de répondre aux besoins d'une pluralité d'acteurs institutionnels et professionnels tout en offrant un cadre de travail aménagé aux personnes en situation de handicap physique ou mental. (St Vincent.be)

Les Dauphins ASBL environ 154 travailleurs, existe depuis 1971, est une entreprise de Travail adapté qui a pour but de procurer des emplois rémunérés durables et qui valorisent à des personnes en situation de handicap se trouvant dans l'impossibilité, provisoire voire définitive d'exercer une activité professionnelle sur le marché du travail classique. L'organisation occupe deux sites. Elle fournit des services, d'emballage, de fabrication et de conditionnement en bois et en plastique, mais également des activités telles que la paletterie, de caisserie, la menuiserie industrielle, du conditionnement, du nettoyage et des parcs à jardin. (Les dauphins.be)

Afin de compléter ces regards organisationnels, deux entretiens ont également été menés auprès d'acteurs sectoriels représentant les ETAs et plus largement l'Economie Sociale pour une vue plus transversale. Il s'agit de **l'EWETA** (Fédération Wallonne des ETAs) qui fédère et représente les 52 Entreprises de Travail Adapté en Wallonie et en communauté germanophone (eweta.be) afin d'obtenir une perspective sectorielle sur les pratiques d'Évaluation d'Impact Social dans les ETAs Wallonnes et la **SAW-B** (la Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises) qui se positionne comme agence-conseil pour le développement de l'ensemble des entreprises sociales et qui mobilise, interpelle, soutient et innove pour accompagner les entreprises dans les pratiques économiques propres à l'économie sociale. La SAW-B constitue

un interlocuteur intéressant relativement à la problématique de l'Impact Social, dans la mesure où elle s'établit comme l'un des rares acteurs de l'Economie Sociale wallonne qui offre de façon explicite des services d'accompagnement à l'EIS pour les organisations de l'Economie Sociale. (Saw-b.be).

Dans leur ensemble, les entretiens réalisés ont donc inclus :

- Un membre de la Direction de Les Dauphins ASBL
- Un membre de la Direction des Ressources Humaines de l'Atelier ST Vincent :
- Un membre de la SAW-B : Experte en politique et accompagnatrice de l'Évaluation d'Impact Social ;
- Un membre de Direction de la Fédération Wallonne des ETAs.

Grâce à ces choix, nous avons pu croiser les points de vue et explorer les divergences entre les organisations sur la façon dont elles s'approprient l'EIS. La participation des acteurs du secteur a aussi permis de replacer les pratiques observées dans leur contexte et d'apporter un regard d'expert sur l'Évaluation de l'Impact Social. Chaque entretien a duré en moyenne entre 40 et 60 minutes. Les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des participants puis retranscrits intégralement. En raison des fortes chaleurs qui ont marqué le mois de juin, les organisations sollicitées ont préféré mener des entretiens via Teams à distance plutôt qu'en présentiel.

La collecte de données a reposé sur un guide d'entretien élaboré en fonction des organisations et des acteurs sectoriels : un questionnaire est conçu spécialement pour les ETAs, un autre pour la fédération EWETA et un dernier pour la SAW-B.

Trois différentes versions pour la phase principale de recherche, qui s'articulent autour de thématiques communes. Après une petite introduction rappelant la définition de l'Impact Social retenue pour cette recherche (CSESS, 2011), l'entretien aborde successivement : la perception et la définition spontanée de l'Impact Social et de l'EIS par chaque répondant ; les pratiques d'évaluation qui existent qu'elles soient formalisées ou non ; les pressions externes ou les motivations susceptibles d'inciter à l'évaluation ; les freins rencontrés et les ressources dont dispose chaque organisation ; l'utilisation effective ou non des résultats dans la prise de décisions ; et enfin les perspectives et les aspirations du répondant en matière d'EIS. Ces thématiques communes ont permis une comparaison systématique entre les différents points de vue recueillis en veillant surtout à adapter les formulations au positionnement de chaque acteur :

les ETAs ont été interviewées sur leurs pratiques internes, la Fédération EWETA et la SAW-B sur leurs lectures sectorielles et leurs rôles. ([Voir guide en annexe](#))

V.5. Analyse et codage des données

La présente analyse thématique est conduite sur l'ensemble des données recueillies. Elle a consisté à identifier, interpréter et organiser les thèmes récurrents présents dans les discours des participants (Braun & Clarke, 2006). Après retranscription intégrale des entretiens, une première lecture a permis d'identifier les idées générales avant tout essai de catégorisation. Le codage a ensuite été conduit par une logique mixte qui combine, une démarche déductive et une démarche inductive. Cinq grandes catégories thématiques ont émergé de manière déductive sur la base du cadre théorique mobilisé et de la structure du guide d'entretien : 1_la définition et la perception de l'EIS ; 2_les pratiques d'Evaluation existantes labellisées ou non ; 3_les motivations et les freins à l'EIS ; 4_les pressions externes et leur influence, et 5_les tensions identitaires et organisationnelles observées.

A l'intérieur de chaque catégorie, des sous-codes ont émergé de façon inductive au fil de la lecture des transcriptions, ce qui a permis de rendre compte des nuances propres au discours de chaque intervenant. Les extraits significatifs et plus parlants ont été reformulés sous forme de verbatims paraphrasés afin de restituer de manière fidèle, le sens des propos tout en allégeant la lecture. L'ensemble a été ensuite consigné dans une grille de codage qui croise les sources et les thèmes, permettant une analyse comparative systématique des convergences et divergences entre répondants. ([Voir annexe](#))

Partie III

Cette troisième partie expose, d'une part, l'analyse des résultats structurée en cinq sections qui reprennent chacune les thématiques définies dans la grille de codage et, d'autre part, la synthèse ainsi que la discussion.

VI.O. Analyse des résultats

L'analyse suivante est le cœur interprétatif de cette recherche. Elle vise à répondre à la question de recherche suivante : « Comment les Entreprises de Travail Adapté s'approprient les démarches d'Évaluation de l'Impact Social, et quelles tensions organisationnelles et identitaires ce processus révèle ? »

Pour chaque thématique, deux niveaux de lecture sont articulés : l'expérience interne des ETAs (ASV et les Dauphins) puis le regard sectoriel des acteurs intermédiaires aux ETAs (EWETA ; SAW-B). Cette catégorisation permet de ne pas confondre la réalité au sein des organisations avec les observations et expériences des acteurs de terrain et d'accompagnement. Cinq thèmes ont structuré cette analyse : *1_la définition et la perception de l'EIS ; 2_les pratiques d'Evaluation existantes labellisées ou non ; 3_les motivations et les freins à l'EIS ; 4_les pressions externes et leur influence, et 5_les tensions identitaires et organisationnelles observées* ; chacun éclaire une dimension spécifique de l'appropriation de l'Évaluation de l'Impact Social.

VI. Thème 1 : Définition et Perception de l'EIS : entre une familiarité intuitive et une distance conceptuelle

VI.1. Ce que vivent les ETAs

Du côté de l'Atelier St Vincent, la répondante reconnaît ne pas être familière avec l'expression Évaluation de l'Impact Social. Elle l'associe spontanément aux conséquences humaines de l'activité de l'organisation dans une définition personnelle et intuitive centrée sur le relationnel au travail : « *je peux en comprendre, c'est que ça donne des conséquences au niveau humain* ». Cette non-familiarité ne signifie pas une indifférence totale à la question de l'Évaluation de

l'Impact Social, mais elle montre une absence de cadre conceptuel précis et formel pour penser et nommer les effets que produit l'organisation. La répondante affirme faire de l'EIS sans le savoir : *« Mais nous, on est dans le social tout le temps, donc j'ai l'impression que, indirectement, de manière informelle, comme on le disait tout à l'heure, on est toujours en train de réfléchir et d'évaluer si ce n'est qu'on n'a peut-être pas conscience qu'on est en train de faire une évaluation de l'Impact Social »*. C'est une frontière floue entre une appropriation implicite et une non-appropriation consciente.

À l'inverse les Dauphins constitue un cas nettement particulier. Le répondant connaît le terme EIS pas en sa qualité de membre de la direction de l'ETA, mais via sa fonction au sein de la SAW-B. Il définit l'EIS comme *« un ensemble d'externalités positives et négatives d'une entreprise sur la société »*, une définition assez proche des conceptualisations académiques. Il se qualifie lui-même de *« piètre élève »* en matière d'EIS, signalant une lucidité rare sur l'écart entre les convictions intellectuelles et les pratiques effectives. Sa posture réflexive vient trancher avec la familiarité intuitive de l'Atelier St Vincent. Les deux ETAs ont pleinement conscience de leur double logique sociale et commerciale, ce qui illustre ce que Battilana et Lee (2014) désignent comme organisations hybrides. Cependant cette conscience ne se traduit pas par les mêmes pratiques d'évaluation : l'ASV assume sa mission sociale devant ses clients privés, mais limite son évaluation au rapport social imposé par l'AVIQ. Les Dauphins va plus loin en complétant ce rapport par un second rapport de durabilité structuré autour des ODD, cherchant à saisir les effets qualitatifs que le reporting institutionnel chiffré ne capture pas : *« par contre, on a fait un rapport de durabilité et ce rapport de durabilité fait état de tout ce qu'on fait de bien. Et là, on décrit, donc on a mis en place 42 actions, mais ce n'est pas le nombre d'actions qui est important, c'est vraiment la qualité de ce qui est écrit dans l'action et le lien entre l'action et notre mission »*.

VI.2. Ce que les Acteurs sectoriels observent

La fédération EWETA confirme à l'échelle sectorielle que les ETAs ne s'approprient pas pleinement le terme EIS et tendent à comprendre leur mission sociale à travers le nombre d'emplois pour personnes handicapées, sans mobiliser explicitement les démarches de l'Évaluation de l'Impact Social : *« en gros, toutes les entreprises de travail adaptées se définissent d'abord comme des entreprises qui donnent du travail à des personnes en situation*

de handicap.....c'est ce qu'ils font sur le terrain. Donc, ils savent évaluer ça au nombre de travailleurs qu'ils engagent ». Cette observation va dans la direction des travaux d'Arvidson et Lyon (2014), selon lesquels l'EIS est souvent perçue comme un terme extérieur à l'Economie sociale et importée de logique managériale ou de gestion.

La SAW-B vient apporter une observation analytique importante en mettant l'accent sur la différence entre l'Évaluation de l'Impact Social et la mesure de la performance : *« En fait, la grosse confusion permanente entre évaluation d'impact et mesure de performance : Donc elles vont davantage intégrer de la mesure de performance... Mais à mon avis pas suffisamment. Elles ne prennent pas suffisamment en compte, en tout cas collectivement cette question de l'Impact Social ».* C'est une confusion fréquente et réelle que l'intervenante observe dans les entreprises qu'elle accompagne. Cette distinction est fondamentale en théorie : l'EIS cherche à documenter des changements produits sur les bénéficiaires et la société, là où la mesure de performance évalue l'efficacité d'une activité par rapport à des objectifs prédéfinis (Stievenart & Pache, 2014). Le fait que cette distinction ne soit pas complètement intégrée chez l'Atelier St Vincent et EWETA indique que la conceptualisation de l'Impact Social reste encore floue et pas stabilisée dans le secteur.

VI.2. Thème 2 : Les Pratiques d'évaluation existantes : entre les obligations réglementaires et les démarches volontaires

VI.2.1. Ce que font les ETAs

Chez ASV, les pratiques d'évaluations sont en majorité informelles : les tournées du matin, les échanges avec l'assistante sociale, les entretiens annuels, le suivi de l'absentéisme constituent un essentiel baromètre du bien-être des travailleurs : *« mais de nouveau, on est une petite entreprise, donc on discute beaucoup et on a peut-être une préférence sur ces discussions informelles que sur des réunions avec rapport qui établit telle ou telle chose ».* Ces pratiques existent et sont régulières, mais elles ne sont ni systématisées ni documentées dans un cadre formalisé. Le rapport social, un reporting obligatoire adressé à l'AVIQ constitue la seule pratique structurée, relevant de l'Upward accountability au sens d'Ebrahim (2005) : une

redevabilité ascendante envers les financeurs, sans que cela génère une réflexion interne sur les effets produits.

Par contre les Dauphins se distingue comme le cas le plus avancé. L'organisation produit un rapport de durabilité annuel de 34 pages, majoritairement qualitatif, structuré autour des 17 ODD. Le rapport se sert d'un ERP (Odoo), de tableaux Excel, d'interviews internes et s'inscrit dans un comité de pilotage stratégique qui implique des parties prenantes externes telles que : l'AVIQ, les fédérations et des clients : « *Pour collecter ce genre de données, d'abord, pour tout ce qui est quantitatif, on a un ERP qui s'appelle Odoo, qui nous permet de collecter pas mal de chiffres....On a aussi des tableaux Excel qui permettent de gérer des données quantitatives. Au niveau des données qualitatives, on va utiliser des outils qui sont des interviews* ». Ce rapport peut être considéré comme un équivalent fonctionnel d'EIS qui illustre aussi bien la logique de « prove and improve » décrite spécialement par Stievenart et Pache (2014) : une évaluation au service à la fois de la démonstration externe et de l'amélioration interne.

VI.2.2. Ce que les acteurs sectoriels observent

La SAW-B confirme qu'en général, la grande majorité des ETAs ont des pratiques d'évaluation informelles qui dominent, la formalisation constitue l'exception plutôt que la règle. EWETA quant à elle soulève une contradiction sectorielle centrale : « *l'Obligation de reporting pour l'AVIQ ne crée pas une culture d'EIS* ». Ce découplage entre reporting formel et questionnement sur l'Impact Social rejoint particulièrement la notion introduite par Meyer et Rowan (1977) : les pratiques d'évaluation institutionnalisées peuvent exister de façon formelle sans être intégrées dans le fonctionnement réel des organisations.

VI.3. Thème 3 : Des motivations et freins à L'EIS : une appropriation conditionnée

VI.3.1. Ce que vivent les ETAs

Un résultat fortement partagé émerge : les motivations à s'engager dans une EIS sont avant tout internes. Chez ASV, la fierté de la mission et la conviction que les travailleurs « *méritent d'être vus et valorisés* » sont le principal moteur. Les Dauphins montre parfaitement cette dynamique :

le répondant évoque la fierté identitaire, la volonté d'être transparent sur les forces et limites de l'organisation et la conviction que l'EIS est nécessaire pour ne pas réduire la mission à des indicateurs économiques : *« On est fier de ce qu'on fait. On est fier de nos différences... On sera extrêmement clair avec nos limites, avec nos partenaires. On sera fier de ça. C'est ce qui fait notre spécificité. C'est ce qui fera que nos partenaires viendront vers nous en toute confiance. C'est parce qu'ils auront une vision claire sur ce qu'on est capable de faire et nos limites. »* Cette motivation par les valeurs distingue les Dauphins de l'ASV.

Les freins sont également présents dans les deux ETAs, mais sous des formes différentes. Chez ASV, la petite taille de l'équipe et la multiplicité des responsabilités rendent l'EIS formelle inenvisageable sans ressources supplémentaires. Il existe également un frein identitaire et culturel : ASV préfère des échanges informels plus authentiques aux outils formalisés qui, selon elle, paraissent plus ou trop capitalistes : *« on a peut-être une préférence sur ces discussions informelles que sur des réunions avec rapport qui établit telle ou telle chose. Voilà, on est vraiment de petites structures sociales et je pense qu'on ne fonctionne pas vraiment comme une entreprise plus capitaliste, justement »*

Chez les Dauphins, le frein principal est le temps et la méthodologie, plutôt que l'argent. C'est une distinction analytiquement importante car pour les structures mieux dotées, la contrainte financière devient secondaire par rapport à la charge organisationnelle et cognitive : *« c'est plutôt un problème de ressources de temps que de ressources financières quoi c'est pas de l'argent, c'est du temps qu'on a besoin..., on a besoin de prendre le temps de se poser la question de savoir comment on fait évaluer les choses.... ayons un modèle peut-être imparfait, mais ayons quand même un calme méthodologique sur lequel on est tous d'accord et commençons à donner quelques outils ».*

VI.3.2. Ce que les acteurs sectoriels observent

La SAW-B confirme que ce sont les organisations qui ont des motivations internes qui franchissent le pas vers une EIS formalisée : *« j'ai plutôt l'impression que c'est une pression interne pour s'assurer qu'elles font bien, ce pourquoi elles existent »*. Cette réalité où les motivations internes priment sur les motivations externes contraste avec l'idée, très souvent avancée dans la littérature, selon laquelle, les pressions externes seraient le principal

déclencheur des démarches de l'EIS (Maier et al. 2016). La fédération EWETA ajoute une limite structurelle, en réalité le personnel d'encadrement qui n'est pas investi dans la production serait fortement réduit et sous-financé dans le secteur : *«le personnel d'encadrement qui n'est pas directement lié à la production est extrêmement réduit dans les entreprises de travail adaptées et pas financées »*.

La SAW-B résume ce paradoxe ; pour L'intervenante, les pouvoirs publics malgré leurs exigences de preuves d'impact n'allouent pas les ressources nécessaires pour les produire : *« Parce que, à l'heure actuelle, à peu près aucun financeur n'y public ni privé, il y a des exceptions et je les en remercie, ne donne de d'argent à des acteurs de l'économie sociale pour faire des évaluations »*.

VI.4. Thème 4 : Les pressions externes et leur influence : une institutionnalisation incomplète

VI.4.1. Ce que vivent les ETAs

Chez ASV, les pressions externes se limitent exclusivement au reporting AVIQ, vécu comme une obligation administrative plutôt que comme une incitation à évaluer l'Impact Social. D'un autre côté les clients privés ne manifestent généralement pas d'intérêt pour la dimension sociale. Les Dauphins vit une réalité radicalement différente : leurs clients privés se disent *« enchantés »* de figurer dans le rapport de durabilité. Le répondant exprime une position particulière : il ne critique pas la pression institutionnelle, mais son insuffisance qualitative. Il suggère et appelle à des exigences plus qualitatives et orientées vers le long terme. Sa position illustre une appropriation de l'EIS très avancée : car seul un acteur qui a intégré une logique évaluative peut en critiquer les formes et fonctionnements actuels.

VI.4.2. L'Observation des acteurs sectoriels

L'EWETA soulève une tension institutionnelle centrale : l'AVIQ n'a pas encore formalisé d'exigence explicite en matière d'Évaluation d'Impact Social, ce qui crée ce qu'on pourrait appeler une pression institutionnelle partielle qui suffit pour imposer des pratiques de reporting, mais insuffisante pour générer une véritable culture d'évaluation d'impact. Ce constat vient illustrer le mécanisme de découplage décrit par Meyer et Rowan (1977). En effet la pratique

formelle exigée par l'Agence pour une Vie de Qualité (le reporting) reste dissociée d'une appropriation réelle de la démarche d'évaluation de l'Impact Social par les ETAs. La fédération Wallonne des Entreprises de Travail Adapté se positionne seulement comme un soutien et un communicateur d'outils destinés à évaluer l'environnement plutôt que comme un promoteur actif : *«Après, on les relaye quand on les reçoit. En fait, c'était plutôt une journée environnement. Mais dans les outils, c'était des outils qui évaluaient l'environnement. Et ça, on les a mis à disposition de tous. Après, ce n'est pas nous qui les avons créés»*. La SAW-B quant à elle joue un rôle d'accompagnateur en Évaluation d'Impact Social pour les Entreprises sociales, en particulier des ETAs qui en font la demande, confirmant ainsi que la pression externe reste malgré tout insuffisante pour déclencher des démarches d'Évaluation à elle seule : *« elles viennent vers nous parce qu'elles, sont intéressées par notre approche de l'évaluation d'impact qui n'est pas du tout de la mesure de performance et donc souvent elles comprennent très bien que ça va être une autre dimension, enfin qu'on va accorder autant d'importance à la dimension qualitative qu'à la dimension quantitative »*.

VI.5. Thème 5 : les tensions identitaires et organisationnelles au cœur de l'hybridité

VI.5.1. Ce que vivent les ETAs : deux manières de gérer la tension

Chez ASV, la tension entre la mission sociale et la viabilité économique prend une double contrainte : l'AVIQ pousse à engager davantage de travailleurs lourdement handicapés alors que les contraintes productives liées à la clientèle privée exigent une rentabilité que ce profil rend plus difficile : *« les subsides sont en diminution et ils nous demandent finalement d'engager beaucoup plus de travailleurs, idéalement avec plus de difficultés.... que ces personnes soient quand même capables de pouvoir être dans le milieu du travail et d'avoir une certaine forme de rentabilité »*. Cette tension est gérée de manière informelle, absorbée dans les pratiques quotidiennes sans être explicitement nommée. La répondante incarne une position d'entre-deux : elle ne s'oppose pas à la formalisation, mais pas de volonté de s'y engager non plus : *« on a peut-être une préférence sur ces discussions informelles que sur des réunions avec rapport qui établit telle ou telle chose Moi, je n'espère pas en tout cas qu'il y ait une autre façon de le faire. Je pense qu'en le faisant de façon si spontanée au quotidien, ça me paraît être le plus porteur pour notre entreprise »*

Les Dauphins gère cette tension d'une manière qui mérite attention : par la transparence sur les limites organisationnelles. L'Entreprise de Travail Adapté refuse de sur promettre à ses clients privés et fait de cette honnêteté un facteur de confiance et de fidélisation. L'exemple de l'arrêt de travail les après-midis lors de canicules pour protéger les travailleurs en situation de handicap, accepté par les clients montre que la viabilité économique n'est pas opposée à la mission sociale, elle en est la condition. Par ailleurs, le répondant ne mentionne aucune tension entre identité ETA et identité Economie sociale : selon lui les quatre piliers de l'ES sont pleinement intégrés dans la mission, ce qui facilite l'accès aux outils et aux ressources conceptuels de l'Évaluation de l'Impact Social.

VI.5.2. Ce que les acteurs sectoriels observent

La fédération EWETA observe une tension identitaire sectorielle : les Entreprises de Travail Adapté se définissent d'abord comme « *des entreprises qui donnent du travail aux personnes handicapées et non comme des acteurs de l'Economie sociale qui évaluent leur impact* ». Cet avis présente une identité sectorielle forte qui peut freiner l'appropriation de l'Evaluation de l'Impact Social. La SAW-B propose quant à elle un retournement analytique important : la tension économique / sociale n'est pas un frein à l'EIS et pourrait en être le moteur. Une organisation qui est consciente de l'existence de cette tension a précisément besoin d'outils d'évaluation pour vérifier qu'elle reste fidèle à sa mission sociale : « *Non, je pense au contraire que c'est un argument pour le faire...des ETAs qui justement se disent oui, on a un risque que il y ait une forme de concurrence entre la finalité économique et la finalité sociale, et c'est pas du tout ce qu'on veut.....dès lors, on veut faire une évaluation d'impact pour vraiment s'assurer qu' on fait toujours bien ce pourquoi on existe, c'est-à-dire, priorité aux travailleurs* ».

L'EIS devient alors une réponse à l'hybridité des entreprises sociales et non une contrainte supplémentaire imposée de l'extérieur.

Thème	Atelier St Vincent (ASV)	Les Dauphins	EWETA	SAW-B
1. Définition et perception de l'EIS	Terme non familier ; associe l'EIS aux « conséquences humaines » de l'activité, de façon intuitive. Fait de l'EIS « sans le savoir ».	Connaît le terme via sa fonction de président de la SAW-B (pas via son rôle de directeur) ; le définit comme les externalités positives/négatives d'une entreprise. Se qualifie de « piètre élève ».	Confirme que les ETAs se définissent par leur mission d'emploi, pas par le terme EIS ; appropriation sectorielle insuffisante.	Souligne une confusion fréquente entre mesure de la performance et EIS au sens propre.

Thème	Atelier St Vincent (ASV)	Les Dauphins	EWETA	SAW-B
2. Pratiques d'évaluation existante	Informelles et non documentées (tournées du matin, suivi de l'absentéisme, entretiens annuels) ; seul le rapport social AVIQ est formalisé, motivé par l'exigence externe.	Pratique plus avancée: rapport de durabilité de 34 pages structuré sur les 17 ODD, ERP, comité de pilotage avec parties prenantes externes.	Confirme que la formalisation reste l'exception ; le reporting AVIQ ne crée pas de culture d'EIS (découplage, Meyer & Rowan, 1977).	Confirme que l'informel domine largement dans le secteur.
3. Motivations et freins	Motivation interne (fierté, valorisation des travailleurs) mais qui reste cantonnée à l'informel ; frein de taille/ressources et frein culturel (« outils trop capitalistes »).	Motivation interne forte et qui se traduit en formalisation volontaire ; frein principal = temps et méthodologie, pas l'argent.	Frein structurel sectoriel : sous-financement des fonctions support, y compris à la fédération elle-même.	Confirme que la motivation interne prime sur la motivation externe pour déclencher une démarche d'EIS ; souligne le paradoxe d'exigences publiques sans financement associé.
4. Pressions externes et leur influence	Pression limitée au seul reporting AVIQ, vécu comme administratif ; clients privés indifférents à la mission sociale.	Clients privés « enchantés » par le rapport de durabilité ; critique l'insuffisance qualitative (et non l'excès) de la pression institutionnelle.	AVIQ n'a pas formalisé d'exigence explicite d'EIS : pression institutionnelle partielle, insuffisante pour une réelle culture évaluative (découplage).	Confirme une pression externe globalement insuffisante pour déclencher, à elle seule, une démarche d'EIS.
5. Tensions identitaires et organisationnelles	Tension gérée de façon informelle, non nommée ; ambivalence non conflictuelle face à l'EIS.	Tension gérée par la transparence sur les limites organisationnelles ; aucune tension identitaire ETA/économie sociale (adhésion pleine aux 4 piliers).	Observe une tension identitaire sectorielle : les ETA se définissent d'abord comme employeurs de personnes handicapées, pas comme acteurs de l'ES évaluant leur impact.	Propose un retournement analytique : la tension économique/sociale peut devenir un moteur de l'EIS plutôt qu'un frein.

Tableau synthèse des résultats. (Auteur)

VI.6. Synthèse et Discussion

VI.6.1. Deux profils contrastés d'Appropriation de L'Évaluation de l'Impact Social parmi les ETAs rencontrées.

L'analyse comparative des deux ETAs rencontrées a permis d'identifier deux profils nettement contrastés d'appropriation de l'EIS. L'Atelier St Vincent incarne un profil d'appropriation implicite: l'organisation produit de l'évaluation d'Impact Social mais sans le nommer ou sans le formaliser en utilisant la terminologie EIS. Les pratiques d'évaluation existent (les tournées du matin, le suivi de l'absentéisme, les entretiens occasionnels) mais restent informelles et fragmentées en interne et orientées vers le seul reporting imposé par l'AVIQ.

À l'inverse, les Dauphins incarne un profil d'appropriation explicite et structurée. Sans nécessairement utiliser ou mobiliser le vocabulaire académique de l'EIS. L'organisation a développé une véritable conscience réflexive et construit de son impact allant au-delà du reporting exigé de l'AVIQ. En complément du rapport social de l'AVIQ, un rapport annuel de durabilité de 34 pages structuré autour des 17 ODD, combinant à la fois des données chiffrées

et qualitatives et piloté par un comité de plusieurs parties prenantes externe se réalise. Ce profil constitue une étape intermédiaire prometteuse vers une appropriation complète de l'EIS.

VI.6.2. le regard des acteurs sectoriels : lequel de ces deux profils est dominant ?

Le témoignage de la fédération wallonne des ETAs (EWETA) permet de situer ces deux profils l'un par rapport à l'autre au niveau sectoriel : selon la fédération, la grande majorité des ETAs en Wallonie se rapprochent davantage du profil de l'Atelier St Vincent : une appropriation implicite et informelle de l'EIS, cette tendance à la faire sans la nommer. La démarche des Dauphins quant à elle constitue une exception explicitement citée par EWETA en exemple comme l'une des rares entreprises structurées en termes d'évaluation dans le secteur.

La SAW-B occupe quant à elle une position assez transversale : elle n'est ni ETA et ni une fédération sectorielle, mais joue un rôle d'accompagnateur et de passeur de concept, facilitant l'appropriation de l'Évaluation d'Impact Social pour les organisations qui en font la demande. Son positionnement actuel révèle qu'il manque un cadre sectoriel propre à l'ES qui forme, informe ou sensibilise et porte cette démarche de façon systématique : *« le problème, c'est qu'à l'heure actuelle, presque toutes les personnes qui font de l'évaluation d'impact viennent du secteur de la gestion, on est sur un peu plus de 95% voire 99% qui viennent du secteur de la gestion et ça ne permet pas une diversité réelle sur le terrain et dans les échanges qui favorise une évaluation à 360° »*.

Des facteurs mis en évidence par l'analyse, permettent de justifier ce contraste organisationnel. D'abord, la taille et les ressources disponibles jouent un rôle déterminant : la petite équipe de l'Atelier St Vincent, sans un personnel dédié à ce type de démarche, ne peut penser une formalisation sans engager des moyens supplémentaires, tandis que les Dauphins dispose d'une structure qui permet de soutenir un comité de pilotage et un rapport de durabilité à fort potentiel. Un deuxième facteur est lié à la nature des motivations internes : la conviction des Dauphins estimant que l'EIS est indispensable : *« Je pense que c'est plus qu'utile, c'est indispensable, c'est indispensable d'avoir une évaluation autre que les standards économiques qu'on a.... Oui on a besoin d'indicateurs qui nous obligent à avoir une vision périphérique 360 »* contraste avec l'entre-deux de l'Atelier St Vincent pour qui l'absence de formalisation ne signifie pas un rejet ni une réelle volonté d'engagement.

Ainsi, la différence entre ces deux organisations révèle des conditions structurelles impliquant la taille, les ressources, l'accès à un accompagnement qui distingue les organisations capables de formaliser leur démarche de celles qui à l'image de la majorité du secteur selon EWETA se limitent à une appropriation implicite.

VI.6.3. Les conditions de l'Appropriation et l'EIS comme révélateur

L'analyse permet de ressortir plusieurs conditions susceptibles de faciliter l'appropriation de l'Évaluation de l'Impact Social au sein du secteur des Entreprises de Travail Adapté :

- Une identification forte à l'Economie sociale
- La taille des ETAs et les ressources disponibles
- La qualité des motivations internes (la fierté de la mission, la conviction que les travailleurs méritent d'être vus et valorisés, la transparence sur les forces et faiblesses)
- L'accès à un accompagnement externe structuré comme celui proposé par la SAW-B.

Mais à ces conditions s'opposent des obstacles structurels qui dépassent la volonté individuelle des ETAs :

- Le sous-financement des fonctions support et/ou l'appareil administratif
- L'Absence d'exigence qualitative des pouvoirs publics
- Et l'Absence de financement spécifique pour les démarches d'évaluation

Cette analyse révèle également que l'EIS agit comme un révélateur des tensions inhérentes aux ETAs, celles liées à leur hybridité (Battilana & Lee, 2014). Concrètement, les Entretiens montrent une coexistence entre une adhésion à la mission sociale et une difficulté à formaliser, évaluer et utiliser l'Impact Social comme un véritable outil de pilotage. Les ETAs selon EWETA pensent généralement que l'Impact Social est déjà évident : elles offrent à travers une mission sociale des emplois aux personnes en situation de handicap, ce qui alimente la réticence aux démarches de L'EIS (ASV ; EWETA). D'autres organisations minoritaires comme les Dauphins affirment cependant que le reporting institutionnel est purement économique et inutile, car il n'exige pas d'éléments qualitatifs. L'appropriation de l'EIS illustre ainsi des arbitrages permanents entre des exigences économiques, des contraintes opérationnelles et une finalité sociale.

Le découplage qu'on observe entre un reporting orienté vers les obligations de l'AVIQ et cette faible appropriation interne de l'Évaluation de l'Impact Social confirme les analyses de Meyer et Rowan (1977), selon lesquelles certains dispositifs institutionnels pourraient être adoptés pour répondre à des exigences en termes de légitimité que pour transformer les pratiques organisationnelles. Pour dépasser ce découplage, il faut penser à une évolution simultanée des exigences institutionnelles, des ressources disponibles et des représentations internes. L'appropriation de l'EIS doit apparaître pas seulement comme un processus technique, mais également comme un processus identitaire : ce qui implique que les ETAs se reconnaissent comme des organisations capables de non seulement produire un Impact Social évident, mais aussi de se sentir capable de l'évaluer, de l'interpréter et de l'utiliser pour des transformations ou des améliorations internes. Bien que les ETAs rencontrées aient affirmé toutes deux une adhésion sincère à la mission sociale, pour EWETA la grande majorité des ETAs ressentent une difficulté à formaliser les démarches d'évaluation en un réel outil de pilotage interne. Une telle configuration rejoint la distinction établie par Ebrahim (2005) entre l'upward accountability et internal accountability : le reporting produit par les ETAs interviewés sert avant tout à répondre aux exigences de l'AVIQ, sans que les données collectées servent ou nourrissent une redevabilité interne pour les bénéficiaires et pour l'organisation elle-même.

Ceci éclaire également pourquoi, l'Evaluation de l'Impact Social, telle qu'elle se présente dans le secteur semble orientée vers une logique de "prove" sans "improve" (Stievenart & Pache, 2014) : les ETAs ont cette tendance à prouver leur utilité aux financeurs mais n'utilisent pas ces mêmes données pour améliorer leurs pratiques internes.

Aussi la réticence de l'Atelier st Vincent à formaliser une démarche d'EIS peut se comprendre en se référant au concept de mission drift (Grimes et al., 2019) car formaliser l'EIS au moyen d'outils empruntés au monde managérial ou capitaliste pourrait être perçu, comme un glissement de la mission sociale vers une logique de gestion. C'est une crainte qui est cohérente avec la méfiance décrite par Arvidson et Lyon (2014).

Les pratiques informelles observées chez ASV (tournées matinales, suivi de l'absentéisme, les échanges avec l'assistante sociale) peuvent se lire comme du bricolage évaluatif plutôt que comme une insuffisance ou un retard vis-à-vis d'une EIS formelle. Ses pratiques de l'ETA ont été construites à partir des moyens et pratiques du quotidien ce qui permet à l'organisation de se rendre compte de son impact sans recourir aux instruments jugés parfois trop proches d'une logique marchande (Molecke & Pinke, 2017).

Enfin la tension observée entre l'adhésion à la mission sociale et la difficulté à formaliser l'EIS confirme le constat de Battilana et Lee (2014) selon lequel les organisations hybrides n'ont pas de solution stable pour un arbitrage entre leurs logiques sociales et économiques : dès lors l'appropriation de l'EIS n'est donc pas un simple problème lié aux outils techniques mais est une manifestation supplémentaire qui oblige les organisations à chercher des arbitrages permanents que leur impose leur hybridité.

Conclusion

Ce mémoire est partie d'une simple question de recherche mais peu explorée par la littérature : comment les Entreprises de Travail Adapté s'approprient-elles les démarches d'Evaluation de l'Impact Social et quelles tensions organisationnelles et identitaires ce processus révèle ?

L'analyse menée à travers le vécu de deux Entreprises de Travail Adapté et le regard de deux acteurs sectoriels, permet d'apporter plusieurs éléments de réponse.

Premièrement, l'Appropriation de l'EIS n'est pas une question homogène au sein des deux ETAs : elle se traduit par des profils contrastés allant d'une appropriation implicite et informelle, un constat majoritaire selon la fédération EWETA et la SAW-B, qu'incarne dans cette recherche l'Atelier St Vincent à une appropriation plus réflexive et structurée, minoritaire qu'incarne les Dauphins. Cette différence ne relève pas du hasard : elle s'explique par des facteurs qui convergent dans la littérature mobilisée, notamment la taille et les ressources disponibles, l'intensité de l'identification à l'Economie Sociale et les motivations internes plutôt que les pressions externes. Ces résultats invitent à nuancer le rôle qu'on attribue aux pressions institutionnelles dans l'adoption des pratiques de l'évaluation d'Impact Social. Dans les deux cas que nous avons rencontrés ce n'est pas la pression de l'AVIQ qui explique la formalisation qu'on observe : le seul reporting qu'elle exige (rapport social) reste chez ASV, une démarche de pure redevabilité externe tandis que les pratiques motivées en internes (tournées matinales, suivi de l'absentéisme) sont informelles et débouchent sur aucune forme de formalisation. Chez les Dauphins par contre c'est bien une motivation interne qui a mené à une démarche volontaire qui va au-delà de l'exigence réglementaire (le rapport de durabilité structuré autour des ODD). La différence entre les deux ETAs, ne tient pas à la seule présence ou non d'une motivation interne, les deux dirigeants en parlent ; Mais sa capacité, à se traduire en une formalisation volontaire, est conditionnée par d'autres facteurs selon les analyses : la taille, aux ressources disponibles et l'identification à l'Economie Sociale.

Deuxièmement, l'appropriation de l'EIS agit comme un révélateur des tensions propres à l'hybridité des ETAs (Battilan & Lee, 2014). Le découplage qu'on observe entre le reporting de l'AVIQ et l'absence d'une culture évaluative interne chez l'Atelier St Vincent par exemple confirme les analyses de Meyer et Rowan (1997). Plus précisément la façon dont l'intervenante de l'Atelier St Vincent associe les outils formalisés au service de l'EIS à une logique perçue comme « capitaliste », illustre concrètement la littérature sur la méfiance identitaire qu'elle

attribue aux organisations sociales à l'endroit des instruments de mesure empruntés au monde capitaliste. (Arvidson & Lyon, 2014). Ce résultat interroge l'inégale et l'hésitante appropriation de l'EIS au sein des deux ETAs : elle touche à des questions d'identité organisationnelle et pas seulement à des questions d'outils.

Troisièmement, ces résultats appellent des implications pertinentes tant pour les Entreprises de Travail Adapté elles-mêmes que pour les acteurs qui structurent leur environnement institutionnel. Pour les ETAs proches du profil de l'Atelier St Vincent, la voie la plus réaliste ne nécessite pas probablement une formalisation lourde à l'image des Dauphins, mais une valorisation documentée des pratiques jugées informelles déjà existantes : l'Atelier St Vincent pourrait donner une trace écrite minimale aux entretiens internes, aux tournées matinales et aux échanges avec l'assistante sociale sans pour autant dénaturer leur caractère informel et relationnel qui représente pour cette structure une force plutôt qu'une faiblesse. Pour les organisations plus proches du profil des Dauphins, le frein identifié n'est pas la formalisation elle-même mais le temps nécessaire pour construire une méthodologie d'évaluation partagée. C'est un enjeu que le répondant situe à l'échelle sectorielle plutôt qu'au seul niveau de son organisation.

Du côté des parties prenantes, l'analyse invite l'Agence pour une vie de qualité (AVIQ) à interroger la conception de son reporting : celui-ci saisit le volume d'activité (heures prestées, degré de handicap) sans intégrer de dimension qualitative, ce qui entretient de façon structurelle le phénomène de découplage identifié chez ASV. Un couplage entre l'exigence d'un reporting et le financement dédié aux fonctions support est réclamé unanimement par les trois répondants organisationnels (ASV, Les Dauphins, EWETA), et constituerait une piste concrète pour désamorcer cette tension. Ces implications ouvrent, enfin, sur des perspectives d'actions à plus long terme pour l'environnement du secteur : une révision du décret ETA constitue une fenêtre d'opportunité pour intégrer des exigences qualitatives dans le cadre réglementaire.

Ces résultats doivent cependant être interprétés avec prudence. Le nombre restreint d'Entreprises de Travail Adapté étudiées : deux ETAs rencontrées directement (Atelier St Vincent et les Dauphins) et deux acteurs sectoriels offrant des perspectives externes ne permet pas une généralisation des constats à l'ensemble du secteur des ETAs et encore moins à l'Economie Sociale dans son ensemble. L'Absence d'entretien avec l'AVIQ elle-même constitue également une limite : l'impliquée aurait permis de questionner directement l'utilité perçue du rapport social qu'elle exige et le positionnement de l'Agence par rapport à l'EIS. Ces limites ouvrent des pistes pour des recherches futures : une étude portant sur un échantillon plus

large d'ETAs permettrait de vérifier si les facteurs identifiés (taille, ressources, identification à l'ES, motivations internes) se confirment au-delà des deux Entreprises rencontrées ; une comparaison avec d'autres types d'Entreprises sociales d'insertion permettrait également de vérifier si les tensions observées sont propres aux ETAs ou relèvent plus largement du caractère hybride des WISES en général ; et une analyse des attentes de l'AVIQ en terme d'évaluation d'impact permettrait d'avoir le point de vue du principal financeur, sur l'ensemble des thématiques abordées.

En définitive cette recherche et ses conclusions montrent à partir d'un nombre restreint d'ETAs, que ces organisations ne s'approprient pas l'EIS de manière homogène. Leur appropriation varie selon les ressources disponibles, les motivations internes et leur rapport à l'Economie Sociale dans le contexte wallon. Et loin d'être un simple outil de gestion l'Evaluation de l'Impact Social révèle des tensions organisationnelles et identitaires propres aux Entreprises de Travail Adapté.

Bibliographie

Sources académiques/ Scientifiques

Amélie Pierre et Nathalie Burnay, « Adapter le travail : affecter les un·es à un travail qui les affecte tous·tes », *SociologieS* [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 23 octobre 2023, consulté le 25 juin 2026. URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/21234> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/sociologies.21234>

Arvidson, M., & Lyon, F. (2014). Social impact measurement and non-profit organisations: Compliance, resistance, and promotion. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(4), 869–886. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9373-6>

Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C., & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: the case of work integration social enterprises. *The Academy of Management Journal*, 58(6), 1658–1685.

https://www-jstor-org.proxy.bib.uclouvain.be:2443/stable/pdf/24758270.pdf?refreqid=fastly-default%3A08cbde9b1e50045089a5eb84aa00a1fd&ab_segments=&initiator=&acceptTC=1

Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440. <https://www-jstor-org.proxy.bib.uclouvain.be:2443/stable/29780265>

Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing – Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://fr.scribd.com/document/465144797/Advancing-Research-on-Hybrid-Organizing-Insights-from-the-Study-of-Social-Enterprises>

Benjamin, L. M., Ebrahim, A., & Gugerty, M. K. (2023). Nonprofit organizations and the evaluation of social impact: A research program to advance theory and practice. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(1_suppl), 313S–352S. <https://scholarworks.indianapolis.iu.edu/server/api/core/bitstreams/1c0e6161-1c49-4ddf-a4b6-31a7c48214bc/content>

Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of management review*, 39(3), 364–381. <file:///C:/Users/r/Downloads/Besharov5%20Multiple%20institutional%20logics.pdf>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. https://cep.villebon-charpak.fr/wp-content/uploads/2025/07/PRINT_Braun-et-clarke.pdf

Davister, C., Defourny, J., & Grégoire, O. (2004). Work integration social enterprises in the European Union: An overview of existing models. *Revue Internationale de l'Économie sociale – RECMA*, 293, 24–50. <https://orbi.uliege.be/handle/2268/90492>

Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32–53.

<file:///C:/Users/r/Downloads/Communication%20J.%20Defourny,%20M.%20Nyssens-1.pdf>

Dufour, B. (2015). State of the art in social impact measurement: Methods for work integration social enterprises measuring their impact in a public context. Communication présentée à la 5th EMES International Research Conference on Social Enterprise, Helsinki, Finlande.

https://emes.net/content/uploads/publications/state-of-the-art-in-impact-measurement-methods-for-work-integration-social-enterprises-measuring-their-social-value-in-a-public-context/5ESCP-03-SIM_state_of_the_art_for_WISEs_Dufour.pdf

Ebrahim, A. (2005). Accountability myopia: Losing sight of organizational learning. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(1), 56–87. <https://doi.org/10.1177/0899764004269430>

Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56(3), 118–141.

https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/CMR5603_07_Ebrahim_e3316477-8965-4287-be95-04642982b638.pdf

Feor, L., Clarke, A., & Dougherty, I. (2023). Social impact measurement: A systematic literature review and future research directions. *World*, 4(4), 816–837.

<https://doi.org/10.3390/world4040051>

Giacomini, D., & Chiaf, E. (2009). The evaluation in work integration social enterprises: A literature review. EMES Conferences Selected Papers Series, ECSP-T09-07. EMES European Research Network.

https://emes.net/content/uploads/publications/ECSP-T09-07_Chiaf-Giacomini.pdf

Glinne, J. (2014). Les Entreprises de Travail Adapté en Belgique. https://febrap.be/wp-content/uploads/2026/04/2015_EtudeFEBRAP_SoutienSocialEnETA_Rapport.pdf

Grimes, M. G., Williams, T. A., & Zhao, E. Y. (2019). Anchors aweigh: The sources, variety, and challenges of mission drift. *Academy of Management Review*, 44(4), 819–845.

file:///C:/Users/r/Downloads/4199_anchors-aweigh.pdf

Helleputte, C., & Périlleux, A. (2025). Beyond formality: A bricolage model to navigate between the conflicting considerations in social impact assessments. *Social Enterprise Journal*, 21(2), 185–209. <https://doi.org/10.1108/SEJ-03-2024-0054>

Kaufmann, J.-C. (2016). L'entretien compréhensif (4e éd.). Paris : Armand Colin.

<https://fr.scribd.com/doc/60072580/Kaufmann-Jean-Claude-L-Entretien-Comprehensif>

John, R., & Sital-Singh, P. (2011). Applying social impact measurement to two UK Work Integration Social Enterprises. 3rd EMES International Research Conference on Social Enterprise Roskilde (Denmark) - July 4-7, 2011.

https://emes.net/content/uploads/publications/ECSP-R11-04_Sital-Singh-John.pdf

Laville, J.-L. (2007). L'économie solidaire. Une perspective internationale. Paris : Hachette Littératures. <file:///C:/Users/r/Downloads/developpementdurable-6022.pdf>

- Maas, K., & Liket, K. (2011). Social impact measurement: Classification of methods. In R. L. Burritt et al. (Éds.), *Environmental management accounting and supply chain management* (pp. 171–202). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-1390-1_8
- Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit organizations becoming business-like: A systematic review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 64–86. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0899764014561796>
- Molecke, G., & Pinkse, J. (2017). *Accountability for social impact: A bricolage perspective on impact measurement in social enterprises*. *Journal of Business Venturing*, 32(5), 550–568. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.05.003>
- Mautalent, C. (2024). 35.«Les entreprises classiques ne sont pas adaptées, il vaut mieux aller travailler dans des structures spécialisées». In *En finir avec les idées fausses sur le handicap* (pp. 155-159). Éditions de l'Atelier. https://shs.cairn.info/article/ATELI_MAUTA_2024_01_0155
- Mertens, S., et al. (2012). La performance des entreprises sociales. Liège : Presses de l'Université de Liège. <https://id.erudit.org/iderudit/1018418ar>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. https://www.uazuay.edu.ec/sites/default/files/public/Meyer-Rowan-Instlzd_Orgs.pdf
- Nguyen, L., Szkudlarek, B., & Seymour, R. G. (2015). Social impact measurement in social enterprises: An interdependence perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 32(4), 224-237.
- Noya, A. (2015), « Social Entrepreneurship - Social Impact Measurement for Social Enterprises », Documents de politique de l'emploi de l'OCDE, No. 10, OECD Publishing, Paris, https://www.oecd.org/en/publications/social-entrepreneurship-social-impact-measurement-for-social-enterprises_5jrtpbx7tw37-en.html
- Perrini, F., Costanzo, L. A., & Karatas-Ozkan, M. (2021). Measuring impact and creating change: A comparison of the main methods for social enterprises. *Corporate Governance*, 21(2), 220–24. <https://doi.org/10.1108/CG-02-2020-0062>
- Preskill, H., Parkhurst, M., & Juster, J. S. (2014). Learning and evaluation in the collective impact context. *Collective*, 1, 1-26. <https://compasspr.org/wp-content/uploads/2025/02/Guia-para-Evaluar-Modelo-de-Impacto-Colectivo.pdf>
- Savall Morera, T, Guzmán, C, Santos, F.J. (2022) Measuring the impact of sheltered workshops through the SROI: A case analysis in southern Spain. <https://idus.us.es/server/api/core/bitstreams/fecc3c27-7186-461f-9866-35fa216f1e8a/content>
- Stievenart, E., & Pache, A. C. (2014). Evaluer l'Impact Social d'une entreprise sociale: points de repère. *Revue internationale de l'économie sociale*, (331), 76-92. <https://www.erudit.org/en/journals/recma/2014-n331-recma01239/1023486ar.pdf>

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications (Vol. 6). Thousand Oaks, CA: Sage.
<https://ebooks.umu.ac.ug/librarian/books-file/Case%20Study%20Research%20and%20Applications.pdf>

Sources législatives et institutionnelles

Gouvernement wallon. (2019). Décret du 4 avril 2019 relatif aux Entreprises de Travail Adapté. Wallex – Banque de données juridiques de la Wallonie. <https://wallex.wallonie.be>

Agence pour une Vie de Qualité (AVIQ). (s.d.). Entreprise de travail adapté (ETA). <https://www.aviq.be/fr/emploi/entreprise-de-travail-adapte-eta>

Entreprises Wallonnes de Travail Adapté (EWETA). (s.d.). Les ETA. <https://eweta.be/les-eta/>

Les Entreprises de Travail Adapté (LESETA). (s.d.). À propos / Annuaire des ETA wallonnes. <https://leseta.be/>

Esenca. (2021). Les entreprises de travail adapté : un secteur en constante tension. Repéré à <https://www.esenca.be/wp-content/uploads/2022/02/Etude-2021-ETA-un-secteur-en-constante-tensionHD.pdf>

Guide Social. (s. d.). Entreprises de travail adapté (E.T.A.). *Guide Social*. <https://pro.guidesocial.be/articles/dossiers-a-la-une/article/entreprises-de-travail-adapte-e-t-a>

CSESS. (2011). La mesure de l'Impact Social. Après le temps des discours, voici venu le temps de l'action. Groupe de travail du CSESS sur la mesure de l'Impact Social. https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201112_CSESS_Rapport_ImpactSocial.pdf

Notre histoire | Siteweb lesDauphins. (s. d.). Siteweb lesDauphins. <https://www.lesdauphins.be/notre-histoire>

St-Vincent, A. (s. d.). Présentation - Atelier St-Vincent. Atelier St-Vincent. <https://www.atelierstvincent.be/presentation>

Acteurs d'une alternative économique et sociale - SAW-B Fédération d& # 039 ; économie sociale. (2026, 19 juin). SAW-B Fédération D'économie sociale. <https://saw-b.be/>

.

Annexes

Guide d'Entretien

A. Questionnaire ETAs

Introduction

Bonjour,

Je réalise un mémoire sur la manière dont les Entreprises de Travail adapté s'approprient la question de l'Évaluation de l'Impact Social. Sans pour autant présupposer que vous faites ou ne faites pas d'évaluation d'Impact Social, je souhaiterais comprendre vos pratiques telles qu'elles existent réellement au sein de votre Entreprise.

Définition de l'Impact Social : les conséquences (évolutions, changements, rupture) des activités d'une organisation sur ses parties prenantes internes (bénéficiaires, travailleurs) et externes (types de financeurs/ partenaires) et sur la société en général. (CSESS, 2011)

Questions

1. Perception de l'Impact Social

1. Pouvez-vous me décrire la mission principale de votre Entreprise et ce que vous cherchez à accomplir pour vos travailleurs ?
2. Selon vous, qu'est-ce que cela signifie concrètement d'avoir un Impact Social pour une Entreprise de Travail Adapté ?
3. Est-ce que le terme d'évaluation de l'Impact Social vous est familier ? Qu'est-ce que vous mettez derrière ce terme ? Qu'en pensez-vous ?

2. les pratiques actuelles d'évaluation : labellisées ou non

1. Quels genres de données collectez-vous en lien avec votre mission sociale ? (Ex : le suivi des travailleurs, des indicateurs de bien-être, ou le taux d'insertion...)
2. Quels outils utilisez-vous pour démontrer et documenter les conséquences sociales de vos activités ?

3. Transmettez-vous des indicateurs à des organisations externes ou à des financeurs ?
Lesquels ?
4. Détenez-vous un rapport d'activités ? Qu'est-ce qu'il dévoile en termes de conséquences sociales ?
5. Y a-t-il des aspects de vos conséquences sociales que vous suivez de manière informelle, sans outil structuré ?

3. Les motivations et les pressions externes

1. Ressentez-vous des pressions de la part de vos financeurs ou partenaires pour présenter ou démontrer votre Impact Social ?
2. Est-ce que vos clients privés s'intéressent à votre mission sociale ou à votre Impact Social ?
3. Dans quelle mesure mettez-vous en avant votre mission sociale auprès de vos clients ?
Pourquoi ?
4. Y a-t-il des raisons pour lesquelles vous préféreriez ne pas trop mettre en avant votre dimension sociale auprès de certains partenaires ?

4. Les freins possibles et ressources

1. Quels peuvent être les principaux obstacles à la mise en place d'une évaluation de l'Impact Social dans votre organisation ?
2. Disposez-vous des ressources humaines et financières nécessaires pour la réalisation de ce type d'évaluation ?
3. Avez-vous déjà été formé, informé ou accompagné sur ces questions ?

5. Utilisation des résultats et influence sur les pratiques

1. Les données que vous collectez sur votre conséquence sociale sont-elles discutées en interne ? Par qui ?
2. Ces données influencent-elles vos décisions stratégiques ou opérationnelles ? Pouvez-vous donner un exemple ?
3. Les résultats sont-ils accessibles avec vos travailleurs ? Avec votre conseil d'administration ?

4. Y a-t-il eu des changements dans vos pratiques suite à une évaluation ou un suivi de vos impacts ?

6. Perspectives et aspirations

1. Idéalement, qu'aimeriez-vous pouvoir évaluer que vous ne pouvez pas évaluer actuellement ?

2. Pensez-vous que l'EIS pourrait être utile pour votre organisation à l'avenir ? Dans quel sens ?

3. Qu'est-ce qui vous aiderait à développer des pratiques d'évaluation plus solides ?

Conclusion : Y a-t-il des éléments que vous souhaiteriez ajouter sur des aspects que nous n'avons pas abordés ?

B. Questionnaire – Représentant de la fédération EWETA

Bonjour à vous,

Je réalise un mémoire sur la manière dont les Entreprises de Travail Adapté s'approprient la question de l'Évaluation de l'Impact Social (EIS). Dans le cadre de cette recherche, je souhaiterais recueillir votre point de vue en tant que représentant de la fédération EWETA, afin d'obtenir une perspective sectorielle sur les pratiques, les tendances et les enjeux liés à l'EIS au sein des ETAs en Wallonie.

Définition de l'Impact Social : les conséquences (évolutions, changements, rupture) des activités d'une organisation sur ses parties prenantes internes (bénéficiaires, travailleurs) et externes (types de financeurs/ partenaires) et sur la société en général. (CSESS, 2011)

1. Rôle et mission de la fédération

1. Pouvez-vous me décrire brièvement le rôle de la Fédération EWETA auprès des ETAs en Wallonie ?
2. Quels sont, selon vous, les grands défis actuels auxquels font face les ETAs en Wallonie ?
3. Dans quelle mesure la question de l'évaluation de l'Impact Social fait-elle partie des préoccupations actuelles du secteur ?

2. Les pratiques sectorielles d'Évaluation de l'Impact Social

4. D'après vous, les ETAs Wallonnes mettent-elles en place des démarches d'évaluation de leur Impact Social ? Si oui quelles formes prennent-elles (quels outils, quels indicateurs, rapports) si non pourquoi ?
5. Avez-vous des connaissances d'outils, méthodes, qui sont proposés ou recommandés par la fédération aux ETAs en matière d'évaluation d'impact ?
6. Observez-vous des différences entre l'ensemble des ETAs dans leur façon d'aborder l'évaluation de l'Impact Social ?
7. Diriez-vous que les pratiques d'EIS sont plutôt formalisées et structurées, ou plutôt informelles et ponctuelles au sein du secteur ?

3. Pressions externes et financement

8. Quelles sont les exigences de l'AVIQ ou des autres financeurs publics en matière d'Évaluation de la conséquence sociale pour les ETAs ?
9. Ces exigences ont-elles connu une évolution récemment ? Si oui, dans quel sens ?
10. Selon vous, les ETAs ressentent-elles une pression croissante à démontrer leur Impact Social auprès de leurs financeurs ou partenaires ?
11. Quel est le rôle de l'EWETA dans l'accompagnement des ETAs face à ces exigences de justification ?

4. Les tensions et freins repérés au niveau sectoriel

12. Quels sont, selon vous, les principaux obstacles rencontrés par les ETAs pour mettre en place une évaluation de leur conséquence sociale ?
13. Avez-vous déjà eu connaissance de réticences ou résistances de certaines ETAs face aux démarches d'EIS ? Si oui, pour quelles raisons ?
14. Pensez-vous que la mise en avant de la dimension sociale puisse, dans certains cas, représenter un enjeu ou une difficulté pour les ETAs vis-à-vis de leurs clients privés ?
15. Le secteur dispose-t-il des ressources (humaines, financières, de formation) nécessaires pour développer ces démarches ?

5. Des Perspectives pour un accompagnement futur ?

16. La fédération EWETA prévoit-elle de développer ou de promouvoir des outils d'évaluation de l'Impact Social destinés au secteur dans les années à venir ?
17. Anticipez-vous des évolutions concernant les attentes des pouvoirs publics ou des partenaires en matière d'Évaluation de l'Impact Social pour les ETAs ?
18. Si vous deviez formuler une recommandation aux ETAs concernant l'évaluation de leur Impact Social, quelle serait-elle ?

C. Questionnaire SAW-B

Définition de l'Impact Social : les conséquences des activités d'une organisation sur ses parties prenantes internes (bénéficiaires, travailleurs) et externes (types de financeurs / partenaires). (CSESS, 2011)

A. Rôle de la SAW-b et connaissance du secteur des ETAs

19. Pouvez-vous me décrire le rôle de la SAW-b dans le secteur de l'économie sociale en Wallonie et à Bruxelles ?
20. Dans quelle mesure ou comment la SAW-b est-elle en relation avec les Entreprises de Travail Adapté ? S'agit-il d'un secteur avec lequel vous travaillez régulièrement ?
21. Comment décrieriez-vous la place des ETAs dans le troisième secteur par rapport aux autres types de structures que vous accompagnez ?

B. Les ETAs face à l'évaluation de l'Impact Social : regard extérieur

22. De votre point de vue, les ETAs sont-elles informées et sensibilisées à la question de l'évaluation de l'Impact Social ? Avez-vous des éléments de comparaison avec d'autres secteurs de l'économie sociale ?
23. Pensez-vous que les ETAs adoptent ou présentent des spécificités qui influencent leur rapport à l'Évaluation de l'Impact Social (leur mission d'intégration par le travail, leur public, leur dépendance aux financements publics) ?
24. Observez-vous, des différences dans la manière d'aborder l'Évaluation de l'Impact Social selon les types d'entreprises sociales (ETAs, entreprises d'insertion, coopératives, ASBL...) ?

C. Outils et méthodes d'EIS

25. La SAW-b propose-t-elle ou recommande-t-elle des outils ou méthodes d'évaluation de l'Impact Social à ses membres ? Lesquels ?

26. Ces outils sont-ils adaptés ou adaptables aux ETAs ? Avez-vous eu connaissance des expérimentations dans ce sens ?
27. Y'a-t-il eu des Entreprises de Travail Adapté qui auraient fait appel à la SAW-b pour se saisir de ces questions ?

D. Pressions externes et enjeux de légitimité

28. Selon vous, les ETAs ressentent-elles une pression grandissante à démontrer leur Impact Social, en particulier vis-à-vis de leurs financeurs publics ou de l'AVIQ ?
29. Pensez-vous que mettre en avant de la dimension sociale puisse représenter une difficulté pour les ETAs vis-à-vis de leurs clients privés ou partenaires commerciaux ?
30. Y a-t-il, selon vous, une tension entre la logique économique des ETAs et leur mission sociale, qui rendrait la démarche d'EIS particulièrement complexe pour elles ?

E. Perspectives et recommandations

31. Quelles évolutions anticipez-vous concernant les attentes des pouvoirs publics ou des partenaires en matière d'EIS pour les entreprises d'économie sociale en général, et pour les ETAs en particulier ?
32. Si vous deviez formuler une recommandation aux ETAs concernant l'évaluation de leur Impact Social, quelle serait-elle ?
33. Y a-t-il des initiatives ou des expériences inspirantes dans d'autres secteurs de l'économie sociale que les ETAs pourraient utilement s'approprier ?

Tableau reprenant les verbatims paraphrasés

Thèmes	Sous-codes	Sources	Extraits (verbatim paraphrasés)	Notes analytiques
1. La Définition et la perception de l'EIS	1.1 Appropriation du terme « EIS »	ASV – La répondante	Le terme « Évaluation de l'Impact Social » n'est pas familier ; la répondante va l'associer spontanément aux conséquences humaines de l'activité.	Importante absence de familiarité avec le terme EIS ; la définition est très intuitive centrée sur l'« humain ».
		EWETA – Le membre de la fédération	Les ETAs se définissent d'abord par leur mission d'emploi pour les personnes handicapées, pas par le terme EIS ; peu d'entre elles ont une démarche consciente d'EIS.	Une appropriation insuffisante du terme à l'échelle sectoriel.
		SAW-B L'intervenante	Les Entreprises de Travail Adapté sont beaucoup plus et de manière générale dans une logique de mesure de la performance que de l'Évaluation de l'Impact Social au sens propre ; il ya une confusion permanente entre les deux.	Une distinction pertinente de la SAW-B : mesure de la performance ≠ évaluation d'Impact Social
		Les Dauphins – Le répondant	L'EIS est connu de l'intervenant par sa fonction au sein de la SAW-B, et pas directement en sa qualité de membre de la Direction des Dauphins ASBL. Mais il reconnaît ne pas le maîtriser parfaitement. Il le définit comme l'ensemble des externalités positives et négatives d'une entreprise sur la société et sur l'environnement.	Une connaissance du terme liée à une position externe (SAW-B), pas à une pratique interne effective. Il s'autoqualifie de « piètre élève ».
	1.2 Définition spontanée de l'Impact Social par les intervenants	ASV – La répondante	L'Impact Social est perçu comme le fait d'ouvrir des portes à des travailleurs qui n'auraient pas accès à l'emploi ordinaire, en adaptant le poste à la personne.	Une définition opérationnelle qui est ancrée dans la pratique quotidienne.
		EWETA – Le membre de la fédération	L'Impact Social dans les ETAs est perçu comme étant une évidence. C'est le nombre de travailleurs engagé ; le taux d'emploi à temps plein créé, et la durée des carrières au sein des organisations. Facile à chiffrer et à démontrer.	L'Impact Social = aux chiffres d'emploi. Il est question d'une vision quantitative et sectorielle.
		SAW-b – L'intervenante	L'Impact Social c'est ce concept qui normalement va au-delà du contrat de travail : il prend en compte le bien-être, le sentiment d'utilité, la reconnaissance, la participation sociale. Ces dimensions sont nettement plus difficiles à mesurer.	La SAW-B montre une vision qualitative et multidimensionnelle de l'EIS ; elle soulève une critique de la réduction au nombre d'emplois.
		Les Dauphins – Le répondant	L'Impact Social c'est d'assurer de façon simultanée la mission économique et sociale. Il implique les quatre piliers de l'économie sociale, la création d'emplois valorisants et durables pour les personnes en situation de handicap, et un ancrage territorial fort.	Il propose une définition large de l'Impact Social = c'est l'économique + le social + le sociétal + l'environnemental.
	1.3 Identification à l'économie sociale	EWETA – Le membre de la fédération	Les ETAs sont des acteurs de l'économie sociale, elles sont reconnues comme telles, mais elles ne s'approprient pas nécessairement la terminologie EIS.	Une tension entre l'appartenance à l'ES et la non-appropriation des outils et langages de l'ES.
		SAW -B L'intervenante	Les ETAs en Wallonie se définissent généralement comme étant acteurs de l'économie sociale ; ce sont	Il y a une forte identité Economie sociale chez les ETAs wallonnes,

Thèmes	Sous-codes	Sources	Extraits (verbatim paraphrasés)	Notes analytiques
			généralement les plus grosses structures du secteur.	avec une activité économique très importante.
		Les Dauphins/ Le répondant	Les Dauphins se définit de façon explicite selon les quatre piliers de l'Economie sociale (une mission d'utilité collective, l'absence de lucre, une autonomie de gestion et une gouvernance participative). L'Identité ES est très affirmée.	Une Identification forte à l'Economie sociale.
	1.4 la Perception de l'EIS (utilité / contrainte / neutre)	ASV – La répondante	L'EIS est perçue comme quelque chose que nous faisons déjà de manière informelle, sans en avoir une réelle conscience ; elle n'est pas vue comme une contrainte ni comme une priorité formelle.	L'Appropriation de l'EIS est implicite : « on fait de l'Evaluation de l'Impact Social sans le savoir ».
		EWETA – Le membre de la fédération	L'EIS est encore floue pour la fédération ; elle est perçue comme utile, mais n'est pas encore vraiment formalisée ni priorisée dans le secteur.	Une tension : l'utilité est reconnue, mais la formalisation est absente.
		SAW-B L'intervenante	L'EIS est nécessaire et utile si elle porte sur le « comment » : (toutes les pratiques mises en place) plutôt que sur la mesure de la performance ; elle est inutile et si possible nuisible dans une logique de gestion.	Une distinction entre l'approche inductive (SAW-B) vs l'approche déductive (risque de gestion et mesure de performance).
		Les Dauphins – Le répondant	L'EIS est importante, « plus qu'utile, indispensable ». Mais l'intervenant parle de la complexité de la mise en œuvre des démarches et de délai de maturité nécessaire. Un essai ou une tentative antérieure d'EIS avec la SAW-B a échoué, car trop éloigné du terrain.	Il adopte une position très favorable à l'EIS, mais reste lucide sur les obstacles pratiques. Une tension entre la conviction et la faisabilité.
2. les pratiques d'évaluation existantes	2.1 les Outils et/ou indicateurs utilisés pour évaluer les conséquences des activités	ASV – La répondante	Il existe un rapport social annuel qui est imposé par l'AVIQ, ce rapport reprend : les données des travailleurs, les heures, et les types de handicap. Le suivi de l'absentéisme est le seul indicateur interne réel.	Les pratiques sont généralement dictées par l'obligation réglementaire, il y a peu ou pas d'initiative propre.
		EWETA – Le membre de la fédération	Un reporting jugé très précis est imposé par l'AVIQ il reprend : l'identité des travailleurs, les heures et le % de handicap. Il existe des ETAs qui travaillent avec les ODD ou avec une logique d'économie du doughnut.	Le Reporting de l'AVIQ est une pratique commune aux ETAs. ODD est une pratique émergente dans un petit nombre d'ETAs.
		SAW-B L'intervenante	La SAW-B a accompagné une ETA (600 travailleurs) deux fois à travers une évaluation de l'unité d'emballage puis de l'unité technique. L'Approche était à la fois inductive et participative.	Un exemple concret d'EIS formalisée dans une Entreprise de Travail Adapté via un accompagnement externe (SAW-b).
		Les Dauphins – Le répondant	ERP (Coudou) pour la mesure de données quantitatives, des tableaux Excel, et des interviews internes avec encadrement et délégués syndicaux. Un rapport complémentaire de durabilité annuel de 34 pages, majoritairement qualitatif, aligné sur les 17 ODD.	Propose des pratiques d'évaluation très bien développées comparées aux autres ETAs. Le rapport de durabilité est un outil complémentaire central.
	2.2 une Évaluation formalisée vs une évaluation informelle	ASV – La répondante	Il y a des échanges ou discussions quotidiennes, des tournées du matin, des entretiens annuels et un suivi est réalisé par l'assistante sociale : un	Des pratiques d'évaluation informelles et très présentes, mais non

Thèmes	Sous-codes	Sources	Extraits (verbatim paraphrasés)	Notes analytiques
			baromètre informel, mais réel du bien-être des travailleurs.	systématisées ni documentées.
		EWETA – Le membre de la fédération	Les pratiques sont formalisées dans peu d'ETAs ; il y a des pratiques informelles dans la majorité. La Fédération n'a pas développé d'outils propres d'EIS.	Un constat sectoriel : la formalisation est une exception, et l'informel est la norme.
		Les Dauphins – Le répondant	La majorité des échanges sont informels avec les partenaires sociaux et locaux. La Structure formelle est réservée aux indicateurs de fonctionnement AVIQ : heures de prestation, chômage. Le Rapport de durabilité est un document formel clé.	Une coexistence existe entre le formel et de l'informel. Mais L'informalité est ici présentée comme une qualité, pas comme un manque.
	2.3 les démarches structurées	EWETA – Le membre de la fédération	Deux ETAs sur l'ensemble sont citées en exemple : l'une engagée dans une démarche ODD (les Dauphins) avec rapport annuel, et l'autre avec un plan stratégique social et environnemental.	Des exemples d'ETAs isolés de démarches structurées, mais ils restent des exceptions dans le secteur.
		Les Dauphins – Le répondant	Le rapport de durabilité est structuré autour des 17 ODD. Un comité de pilotage stratégique est mis en place et inclut la Région wallonne (AViV), les deux fédérations, les clients. C'est une démarche participative avec les parties prenantes.	C'est la démarche la plus structurée parmi les deux ETAs rencontrées. Le rapport de durabilité ODD est un équivalent fonctionnel d'une EIS formelle.
3. les Motivations et les freins	3.1 les Motivations internes	ASV – La répondante	L'Atelier Saint-Vincent évoque la fierté de sa mission sociale ; l'ETA a la conviction que les travailleurs méritent d'être vus et d'être valorisés. Une ancienneté élevée du côté des travailleurs est perçue comme preuve d'impact.	La Motivation par les valeurs, pas par des outils ou une obligation externe.
		SAW-b – L'intervenante	Les ETAs qui font appel à SAW-b sont mues par une préoccupation interne : s'assurer qu'elles font bien ce pour quoi elles existent, avant toute logique de justification externe.	La Motivation intrinsèque comme moteur principal de l'appropriation de l'EIS.
		Les Dauphins – Le répondant	Fierté de la mission et de la différence. Volonté d'être transparent sur les limites de l'organisation. Conviction que l'EIS est indispensable pour ne pas se réduire à des indicateurs économiques.	Motivation par les valeurs, la fierté identitaire et la conviction que la mission doit être évaluée au-delà de l'économique
	3.2 Motivations externes (légitimité, financement...)	EWETA – Le membre de la fédération	Demandes croissantes des entreprises sous-traitantes en termes de Responsabilité sociale des Entreprises pour des chiffres d'Impact Social. Pression B2B comme levier potentiel.	Pression externe marchande (clients privés) comme motivation émergente.
		SAW-b – L'intervenante	La mise en avant de la mission sociale peut attirer de nouveaux clients privés valorisant leur RSE, surtout dans le secteur B2B.	Dimension marketing de l'EIS : argumentation commerciale potentielle pour les ETAs.
		Les Dauphins – Le répondant	Les clients privés s'intéressent à la mission sociale et sont « enchantés » de figurer dans le rapport de durabilité. La Responsabilité sociale des Entreprises des clients est un réel levier de légitimité externe réel.	Contrairement à ASV, les Dauphins perçoit une véritable sensibilité des clients privés à leur mission sociale.
	3.3 Freins liés aux ressources	ASV – La répondante	Nous sommes une petite équipe avec de multiples responsabilités et pas de	Des freins structurels : la taille de

Thèmes	Sous-codes	Sources	Extraits (verbatim paraphrasés)	Notes analytiques
			personnel dédié à l'évaluation. L'EIS formelle n'est pas vraiment envisageable sans des ressources supplémentaires.	l'organisation et la charge élevée du personnel d'encadrement.
		EWETA – Le membre de la fédération	Le personnel d'encadrement qui n'est pas lié à la production est extrêmement réduit et non financé. Les ETAs n'ont pas de temps ni de compétences disponibles. La Fédération elle-même est une petite structure (5 personnes).	Un frein systémique du secteur : sous-financement des fonctions administratives et support.
		SAW-B L'intervenante	L'EIS est coûteuse si elle est bien faite, car elle nécessite des prestataires externes ; la mobilisation des équipes. Il n'y a aucun financeur public ou privé qui finance les évaluations.	Le Frein financier est majeur ; l'absence de soutien institutionnel à la démarche EIS.
		Les Dauphins – Le répondant	Le principal frein est le temps, ce n'est pas l'argent. Les ETAs sont déjà sollicitées par un reporting quantitatif imposé par les pouvoirs publics	Distinction importante : frein c'est le temps et la méthodologie, pas les ressources financières. Il y a également une Surcharge de reporting quantitatif inutile.
	3.4 Freins liés au sens / à l'identité	ASV – La répondante	On a une préférence pour les échanges et discussions informels et une approche « au feeling » plutôt que pour les outils formalisés que nous percevons comme trop « capitalistes ».	Une résistance culturelle douce à la formalisation ; et une valorisation du relationnel.
		EWETA – Le membre de la fédération	Une ETA interviewée précédemment estimait que l'EIS appartient à l'économie capitaliste, pas à l'économie sociale. La fédération comprend cette position.	Rejet identitaire possible : l'EIS est perçue comme importée du monde capitaliste.
		Les Dauphins – Le répondant	Le concept d'EIS reste abstrait et complexe à mettre en œuvre. Une tentative passée a échoué, car trop éloignée des préoccupations du terrain. Le débat qualitatif vs quantitatif paralyse le secteur.	Frein cognitif et méthodologique : complexité du concept + absence de consensus sectoriel sur la méthode.
4. Pressions externes et leur influence	4.1 les Pressions institutionnelles (AVIQ)	ASV – La répondante	Une obligation de rapport social annuel adressé à l'AVIQ ; la pression existante sur le volume de travailleurs engagés et la nature du handicap pour maintenir le niveau de financement.	La pression réglementaire est suivie d'une contrainte de volume et de reporting.
		EWETA – Le membre de la fédération	Un Reporting régulier de l'AVIQ obligatoire (condition de financement), mais l'AVIQ ne formule pas de demande explicite d'EIS au sens large. Cette question de l'impact n'est pas encore formalisée par l'AVIQ.	Un paradoxe : obligation de reporting ne veut pas dire culture d'EIS. L'AVIQ n'a pas encore structuré cette question
		Les Dauphins – Le répondant	La pression institutionnelle est perçue comme insuffisante sur l'ensemble des priorités collectives. Beaucoup de rapports quantitatifs sont imposés sans une vision claire de leur utilité. Souhait d'une demande de pressions plus qualitatives et orientées à long terme.	La position des Dauphins est originale : l'ETA souhaite plus de pression qualitative et stratégique, pas moins de pression. Elle critique du reporting quantitatif inutile.
	4.2 les Pressions au niveau du secteur (EWETA, pairs)	EWETA – Le membre de la fédération	La Fédération EWETA joue un rôle de relais de soutien aux ETAs, mais ne développe ni ne fait la promotion active d'une démarche d'EIS.	EWETA est un passeur d'outils, pas un promoteur d'une culture EIS.
	4.3 les pressions des parties	ASV – La répondante	Il y a très peu de clients privés qui s'intéressent à la mission sociale ; la	Faible pression marchande du côté des

Thèmes	Sous-codes	Sources	Extraits (verbatim paraphrasés)	Notes analytiques
	<i>prenantes (clients, travailleurs...)</i>		majorité d'entre eux ne regarde que le prix. Rares sont les messages de reconnaissance.	clients ; la dimension sociale est peu valorisée par le marché actuel.
		EWETA – Le membre de la fédération	Auprès des particuliers, la dimension sociale est une valeur réelle. Mais avec les clients industriels, seul le prix compte ; la valeur sociale ne compense pas un écart de prix.	Distinction entre clients : particuliers sensibles à la mission ; les industriels insensibles.
		SAW-B L'intervenante	La pression est plutôt interne (volonté de bien faire) qu'externe (exigences des financeurs). Les ETAs qui viennent vers SAW-b sont motivées par leurs propres convictions.	Confirmation d'une pression interne dominante vs pression externe encore limitée.
		Les Dauphins – Le répondant	Les clients privés sont très attentifs à la mission sociale et manifestent du respect face aux limites de l'organisation. En exemple lors de la canicule : les clients ont compris l'arrêt de travail l'après-midi pour les travailleurs handicapés, même si cette situation les met en difficulté.	Une vision très positive de la relation avec les clients privés : il y a de la transparence sur les limites organisationnelles et c'est un facteur de confiance et de fidélisation.
5. les Tensions identitaires et organisationnelles	<i>5.1 la Tension mission sociale / viabilité économique</i>	ASV – La répondante	La pression de l'AVIQ à engager plus de travailleurs les plus lourdement handicapés pour maintenir les financements, alors que la rentabilité productive de l'Entreprise doit être assurée.	Des conditions de financement exigeantes en conflit avec les contraintes productives.
		SAW-b – L'intervenante	Les ETAs sont des acteurs de l'Economie sociale qui sont les plus soumis à la concurrence du privé lucratif, ce qui génère une mise en tension forte entre la finalité économique et la finalité sociale.	La Tension est plus prononcée dans les ETAs que dans d'autres types d'entreprises sociales.
		Les Dauphins – Le répondant	La tension est gérée par la transparence sur les limites organisationnelles. L'organisation refuse de surpromettre à ses clients pour ne pas mettre les travailleurs en difficulté. La viabilité économique est vue comme une condition de la mission sociale, et pas son opposé.	La gestion de la tension est faite par la clarté sur les limites de l'ETA : le modèle de coopération honnête avec les clients plutôt que la dissimulation de la mission sociale.
	<i>5.2 la Tension identité ETA / identité économie sociale</i>	EWETA – Le membre de la fédération	Les ETAs se définissent comme des entreprises qui donnent du travail aux personnes en situation de handicap, pas comme des acteurs de l'économie sociale qui évaluent leur Impact Social.	Une identité sectorielle rendue spécifique qui peut freiner l'utilité et l'appropriation des outils de l'ES.
		Les Dauphins – Le répondant	pas de tension entre l'identité ETA et l'identité ES : les quatre piliers de l'ES étant pleinement intégrés dans la mission de l'organisation. L'ETA se définit comme un acteur de l'ES à part entière.	Cas particulier : il y a une forte cohérence identitaire ES/ETA. Un Contraste avec l'EWETA qui signale une forme d'identité ETA dominante sur l'identité ES.
	<i>5.3 l'Ambivalence vis-à-vis de l'EIS</i>	ASV – La répondante	Un Sentiment de « déjà faire de l'EIS » au sein de l'organisation de manière informelle, sans la nommer ainsi. Une opposition à l'EIS, mais non plus une volonté de formaliser.	Une ambivalence douce : pas de rejet ni d'appropriation consciente de l'EIS
		SAW-B L'intervenante	La tension économique/sociale peut être un véritable argument pour l'EIS elle va permettre de s'assurer qu'on	Un retournement analytique : la tension peut devenir un moteur d'appropriation de

Thèmes	Sous-codes	Sources	Extraits (verbatim paraphrasés)	Notes analytiques
			reste fidèle à sa mission sociale ; plutôt qu'un frein.	l'Évaluation de l'Impact Social.
		Les Dauphins – Le répondant	Il n'y a pas d'ambivalence : la conviction est forte que l'EIS est indispensable. Mais il faut rester lucide sur les obstacles (la complexité, le temps, l'absence de méthodologie). Une nette préférence pour un modèle imparfait, mais opérationnel plutôt qu'une perfection paralysante.	Une position plus affirmée parmi les ETAs : EIS est indispensable. Mais il faut du pragmatisme sur la méthode sinon avancer avec un modèle imparfait.

Entretiens

Entretien Atelier Saint-Vincent.

Introduction

Q : Avant de commencer, j'aimerais vous demander si je peux vous enregistrer parce que ça va me permettre après de retranscrire.

R : Oui, bien sûr, il n'y a pas de problème.

1. Perception de l'Impact Social

Q : Alors, je vais vous demander de vous présenter et de présenter aussi la mission principale de votre entreprise, ce que vous faites, et ce que vous cherchez à accomplir pour vos travailleurs.

R : D'accord. Donc, moi, je suis Fabienne Laurent. Je suis assistante sociale de formation. Je suis maintenant RH depuis presque 4 ans dans cette entreprise. Mais donc, ça fait 26 ans que j'y suis. Donc, toutes les années avant, j'avais la fonction d'assistante sociale. Notre entreprise est donc une entreprise de travail adaptée qui occupe plus ou moins 70 personnes. Notre activité principale est une blanchisserie. Donc, nous avons une activité qui est destinée aux entreprises telles que vêtements de travail, tout ce qui est industrie, tout ce qui est hôtel, restaurant. Le but de notre entreprise, c'est de fournir du travail à des personnes dites en situation de handicap, en sachant que la notion de handicap est assez vaste, puisqu'il peut en effet être un handicap intellectuel, mental. Ça peut être également un handicap physique. Ça peut également être de parcours professionnels plus compliqués qui vont amener les personnes à être sur la mutuelle un certain temps et qui, en fonction de leur âge et de cette situation mutuelle, peuvent les amener à être dans les critères pour rentrer chez nous. Puisque pour rentrer dans une entreprise de travail adaptée et en avoir les subsides, il faut que les personnes soient reconnues par l'AVIQ suivant des critères bien établis.

Q : Alors, selon vous, qu'est-ce que cela signifie concrètement d'avoir un impact social pour une entreprise de travail adaptée ?

R : Alors, pour nous, ça permet d'ouvrir les portes à des travailleurs qui peut-être n'auraient pas la possibilité de trouver du travail dans une entreprise traditionnelle. En tant qu'entreprise

de travail adaptée, nous allons vraiment faire en sorte que la personne, en fonction de ses compétences et de ses difficultés, trouve le poste qui lui convient le mieux. Dans le secteur ordinaire, ce sera peut-être plutôt la personne à s'adapter au poste de travail. Donc, voilà. Pour nous, c'est vraiment une conséquence très, très positive sur les personnes qui sont en difficulté quelle qu'elle soit.

Q : Alors, est-ce que le terme évaluation de l'impact social vous est familier ? Ou qu'est-ce que vous mettez derrière ce terme ?

R : Non, il n'est pas très familier. Et donc, de ce que je peux en comprendre, c'est que ça donne des conséquences au niveau humain. En tout cas, voilà. C'est comme ça que je le vois. Alors, peut-être que je le vois aussi de cette façon parce que de formation assistante sociale, forcément, je veux que les personnes soient bien. Et que finalement, j'ai trouvé un emploi où l'entreprise met vraiment au centre de préoccupation le personnel. Voilà. Mais sinon, dans la vie de tous les jours, ce n'est pas forcément un terme qu'on utilise.

2. Les pratiques actuelles d'évaluation : labellisées ou non

Q : Alors, est-ce qu'il arrive que vous collectiez des données en lien avec votre mission sociale ?

R : Peu. C'est-à-dire que l'AVIQ, le pouvoir qui nous subsidie, nous demande d'établir un rapport social dans lequel on va en effet aller reprendre des informations liées aux personnes et à nos activités. Voilà, beaucoup d'informations. Mais si ce rapport ne nous était pas demandé, probablement qu'on ne le ferait pas.

Q : Et est-ce que ce rapport nécessite l'utilisation de certains outils ?

R : Non. En fait, on collecte les informations que nous avons par la création d'une fiche travailleur, quand on engage le travailleur. Et c'est toutes ces informations-là qui sont collationnées pour être prises dans le rapport. Alors, oui, je vais utiliser, par exemple, des documents comptables tels que des ventilations statistiques parce qu'ils nous demandent de rentrer le nombre d'heures qui ont été faites dans l'entreprise. Et on regarde ça, les jours qui ont été plutôt consacrés à de la maladie, etc. Mais voilà, pour le reste, c'est vraiment des informations qu'on a collectées, nous, en interne.

Q : Est-ce que c'est seulement l'AVIQ, comme organisation, à qui vous transmettez ces indicateurs ?

R : Alors, on a des subsides également du FSE, donc du Fonds Social Européen, donc tout ce qui est Maribel, etc. On a également des subsides du Forem via les emplois APE. Mais ça représente une minorité. Les 9-10e, c'est vraiment de l'AVIQ.

Q : Alors, détenez-vous un rapport d'activité et qu'est-ce qu'il dévoile en termes de conséquences sociales ?

R : Voilà, le seul rapport d'activité, comme je vous disais, c'est ce qu'on appelle le rapport de l'AVIQ. Et ce qu'il peut démontrer, en tout cas, c'est, pour nous, le seul point sur lequel on émet peut-être une attention particulière, c'est le taux d'absentéisme.

Q : D'accord. Y a-t-il des aspects de vos conséquences sociales que vous suivez de manière informelle, sans outils structurés ? Mis à part l'absentéisme, par exemple, ce que vous faites déjà, peut-être qu'il y a d'autres types de conséquences que vous aimeriez pouvoir contrôler, le bien-être en dehors du milieu professionnel ?

R : Oui. Alors, j'ai envie de dire qu'on a comme une petite entreprise, nous, septante [personnes], on estime que c'est encore une petite entreprise dite familiale, donc on a beaucoup de contacts avec les travailleurs. Et donc, voilà, on a des contacts journaliers avec eux. Moi, j'étais assistante sociale, je n'ai plus cette fonction à l'entreprise, mais ça veut dire qu'il y a une autre assistante sociale qui a pris la fonction, et qui est en lien encore de façon beaucoup plus pointue que moi avec les travailleurs pour répondre à leurs différentes demandes, mettre des choses en place pour eux, que ce soit professionnel ou privé. Donc, voilà, c'est déjà un baromètre pour nous, c'est quelque part nos échanges tous les jours, le matin, on va faire le tour de l'entreprise pour saluer les travailleurs et pouvoir déjà être en communication avec eux, à l'écoute s'ils ont des particularités. Donc, voilà, ça, c'est peut-être un côté finalement un peu informel.

3. Les motivations et les pressions externes

Q : Alors, c'est vrai qu'on a répondu à cette question de façon indirecte, est-ce que vous ressentez des pressions de la part de vos financeurs, les subsides ou partenaires pour présenter vos conséquences sociales ?

R : Oui, il y a quand même une certaine pression, c'est-à-dire que la Belgique doit faire des économies partout et il y a quelques années, notre système de subsidiation a changé pour laisser place à un autre système, à une autre manière de calculer et on se rend compte que finalement, les subsides sont en diminution et nous demandent finalement d'engager beaucoup plus de travailleurs, idéalement avec plus de difficultés. Donc finalement, selon le handicap des personnes, les subsides vont différer. Donc si on a des personnes qui sont avec beaucoup plus de difficultés, les subsides seront plus conséquents. Le gros souci, c'est qu'il faut, un, trouver les personnes et deux, que ces personnes soient quand même capables et aient les compétences de pouvoir être dans le milieu du travail et d'avoir une certaine forme de rentabilité. Mais donc si nous ne parvenons pas à utiliser toute l'enveloppe que l'AVIQ nous donne, on ne peut pas utiliser l'argent qui reste pour autre chose. On va devoir restituer cet argent qui n'a pas été utilisé et donc on doit alors engager beaucoup de travailleurs mais alors ça devient finalement sur fonds propres, puisqu'il y a quand même une partie qui est sur fonds propres, ça devient trop important à assumer. Donc oui, on a quand même une certaine pression des pouvoirs financeurs.

Q : Est-ce que vos clients privés s'intéressent à votre mission sociale ?

R : J'ai l'impression que par le passé, peut-être un petit peu plus. Mais actuellement, de nouveau, peut-être que chaque client doit également batailler pour s'en sortir. Et donc si certains s'en préoccupent, parce que oui, on a quand même des messages de reconnaissance, mais c'est très, très minoritaire par rapport à la majorité qui veulent faire tourner le règlement. Nous sommes là comme fournisseurs et peu importe finalement nos contrats.

Q : Et est-ce qu'il arrive parfois des moments ou des situations qui vous motivent à mettre en avant votre mission sociale auprès de vos clients ?

R : Oui, en fait, un point en particulier, c'est que nous avons une équipe de chauffeurs-livreurs chez nos clients. Et donc régulièrement, on doit attirer l'attention de nos clients sur les conditions de travail auxquelles ils sont exposés en étant à l'extérieur de l'entreprise. C'est-à-dire que nous, en interne, on met un maximum de moyens en place pour mettre des outils ergonomiques, éviter le port de charge inutile, faire en sorte qu'ils soient à deux. Et parfois, quand ils arrivent chez le client, le client n'a pas du tout fait attention. Il faut qu'ils aillent chercher le linge dans des endroits improbables où ils sont portés en ballots d'un poids conséquent. Donc, ça nous est arrivé d'adresser un courrier dans ce sens-là pour sensibiliser

le client au fait que nous, on est une entreprise de travail adapté et que donc, on a des personnes qui peuvent avoir des difficultés physiques. Mais que même si ce n'est pas le cas, il faut qu'on puisse respecter les conditions de travail de la même manière que nous, on essaye de le faire en interne dans l'entreprise.

Q : D'accord. Et à l'inverse, est-ce qu'il y a des raisons pour lesquelles vous préféreriez ne pas trop mettre en avant votre mission sociale ?

R : Non, je pense que ce sera toujours une fierté que de vanter les missions des entreprises de travail adaptées. Et quand on voit le travail qu'ils sont capables d'assumer, finalement, c'est une belle reconnaissance pour eux que de dire, mais voilà, venez voir ce qui se passe à l'Atelier Saint-Vincent. Ça boulotte de 8h15 à 16h21, je ne vais pas dire sans répit, mais ça boulotte comme une entreprise traditionnelle parce qu'on se veut malgré tout une entreprise, c'est-à-dire qu'on a les mêmes obligations qu'une entreprise traditionnelle, de salaire, etc. Et donc, non, il y a une certaine fierté de vanter les mérites d'une entreprise de travail adaptée.

4. Les freins possibles et ressources

Q : Alors, pendant ma recherche, j'ai lu dans la littérature, par exemple, que les entreprises sociales, en majorité, n'aiment pas trop le thème évaluation d'impact social, souvent parce qu'elles pensent que c'est plutôt un truc qui se fait dans les entreprises capitalistes. J'aimerais avoir votre avis sur cette affirmation-là.

R : Je ne suis pas certaine de ça. Je dirais que nous, ce ne sera peut-être pas pour cette raison-là. Je pense que dans notre fonctionnement, on a tellement de choses à faire. On est des petites équipes, on n'est pas des entreprises avec des moyens financiers très importants, où on peut avoir, finalement, deux RH, deux, trois comptables. Et donc, quelque part, on est une petite équipe avec pas mal de missions, de responsabilités. Et donc, pour moi, ça pourrait être un frein, quelque part, à mesurer. Mais nous, on est dans le social tout le temps, donc j'ai l'impression que, indirectement, de manière informelle, comme on le disait tout à l'heure, on est toujours en train de réfléchir et d'évaluer si ce n'est qu'on n'a peut-être pas conscience qu'on est en train de faire une évaluation de l'impact social.

Q : Avez-vous déjà été informé ou accompagné sur cette question d'évaluation d'impact social ?

R : Non. Comme je vous le disais en début d'entretien, ce n'est pas un terme qu'on utilise beaucoup, mais de nouveau, d'être dans ce type d'entreprise, inévitablement, on est sans cesse [en train d'y penser]. Mais voilà, c'est à se faire un petit peu sur le terrain, au feeling, et donc de façon très spontanée.

5. Utilisation des résultats et influence sur les pratiques

Q : Alors, les données que vous collectez dans votre rapport social, est-ce qu'elles sont discutées en interne ? Si oui, par qui ?

R : Non, comme je vous le dis, c'est plus une obligation que nous avons au niveau de l'AVIQ. Alors oui, comme je vous le disais, la donnée de l'absentéisme, c'est sûr que c'est quelque chose qu'on a peut-être discuté avec les personnes de l'encadrement. Donc, la particularité d'une entreprise de travail adaptée, c'est que, peut-être un petit peu comme dans une autre entreprise, mais on est obligé, et de toute façon, c'est un petit peu évident, d'avoir des personnes qui sont responsables. Donc, c'est ce que nous, on appelle les moniteurs, et qui encadrent les personnes en situation de handicap pour accomplir leur travail. Et donc, oui, c'est vrai que cette donnée liée à l'absentéisme, qui est finalement peut-être la seule donnée que nous

utilisons, est discutée, mais de niveau ponctuellement, pas de façon générale, mais plutôt ponctuelle par rapport à une situation précise.

Q : On peut donc dire que ces données n'influencent pas vos décisions stratégiques ou opérationnelles ?

R : Non. Je ne crois pas que je me trompe en disant ça. Alors, oui, évidemment, on a pas mal de discussions avec la direction par rapport aux liens de tout ce qui est lié à la rémunération des travailleurs et à l'impact que ça a sur les finances et donc d'engager, de ne pas engager, mais je pense que ça aussi, c'est dans toute entreprise, à un moment donné, il faut faire un bilan qui permet de statuer sur une décision, d'engager encore ou de ne pas engager. Donc, oui, ça influence, mais pas parce qu'on fait un rapport social, parce que finalement, on gère du personnel dans l'entreprise et qu'on tient un fichier de maladie, pour reprendre cet exemple-là. C'est vrai que moi, je n'ai pas parlé de ce fichier en parlant du rapport social, mais c'est vrai qu'on a quand même un document en interne et donc dès qu'on a un certificat médical qui nous est entré, on prend toutes les données liées à ce certificat médical et on essaye d'y mettre le motif, si nous l'avons, parce que quelque part, on veut dissocier la maladie et un gros souci de santé de la maladie d'un ou deux jours, de temps en temps, pour souffler, si on peut se permettre.

6. Perspectives et aspirations

Q : Alors, idéalement, qu'aimeriez-vous pouvoir évaluer que vous ne pouvez pas évaluer actuellement ?

R : Est-ce qu'on pourrait évaluer d'autres choses ? Non, je n'ai pas l'impression, mais voilà, c'est peut-être justement par rapport à ces questions-là que je me dis peut-être que je ne donne pas des infos que je pourrais vous donner, mais qui ne me viennent pas là en tête, mais de nouveau, on est une petite entreprise, donc on discute beaucoup et on a peut-être une préférence sur ces discussions informelles que sur des réunions avec rapport qui établit telle ou telle chose. Voilà, on est vraiment des petites structures sociales et je pense qu'on ne fonctionne pas vraiment comme une entreprise plus capitaliste, justement.

Q : J'ai juste une question qui me vient à l'esprit. Est-ce que vous savez apprécier la satisfaction des travailleurs ?

R : Oui, tout à fait. On essaie vraiment d'avoir maintenant, on a remis en place des entretiens annuels et on est vraiment à l'écoute de ce qu'eux souhaitent et de ce qu'éventuellement ils manquent dans l'entreprise, c'est-à-dire que de la même manière qu'on va leur exprimer ce qu'on attend d'eux, on leur dit « Si vous vouliez changer quelque chose dans l'entreprise, qu'est-ce qu'il vous manque ? » Voilà, en toute transparence, vous pouvez nous le formuler. Alors, ce n'est pas évident pour les travailleurs parce que quelque part, ils ne se sentent peut-être pas toujours légitimes mais en tout cas, on leur tend la perche et avec ma collègue assistante sociale, on est vraiment très à l'écoute des travailleurs, dans la mesure du raisonnable, évidemment, mais c'est important qu'ils puissent exprimer des choses.

Q : Alors, pensez-vous que l'évaluation de l'impact social pourrait être utile pour votre organisation à l'avenir ?

R : Oui, mais de continuer comme on le fait, je ne pense pas que... Moi, je n'espère pas en tout cas qu'il y ait une autre façon de le faire. Je pense qu'en le faisant de façon si spontanée au quotidien, ça me paraît être le plus porteur pour notre entreprise.

Q : Est-ce qu'il y a des éléments que vous souhaiteriez ajouter sur des aspects que je n'ai pas abordés ?

R : Écoutez, non. Je pense que finalement, cet impact social, je le mesure maintenant un petit peu mieux qu'on a pu en discuter mais sinon, je reste persuadée que les entreprises de travail adapté, même si elles sont parfois en difficulté, sont des entreprises qui sont vraiment importantes dans une société parce qu'elles permettent vraiment à des personnes qui pourraient peut-être ne pas avoir de parcours professionnel d'en avoir un qui soit tout aussi gratifiant que n'importe quel autre travail. En tout cas, nous, c'est notre objectif de tous les jours et je crois qu'on y parvient parce qu'on a quand même vraiment des travailleurs qui ont une ancienneté très importante. On parle de 25, 30, 40 ans et on a un turnover qui est raisonnable parce que justement, on n'est pas une entreprise qui va dès la première insatisfaction d'un travailleur claquer la porte à ce travailleur. On va plutôt essayer de travailler avec eux pour les faire progresser, pour leur faire comprendre que le monde du travail, il a aussi ses particularités, ses contraintes. Donc voilà, longue vie aux entreprises de travail adapté, espérons en tout cas.

Conclusion

Merci beaucoup, madame, pour votre temps et votre collaboration.

R : Ça m'a fait plaisir. J'espère que j'ai pu répondre à vos attentes et si vous manquez des éléments, n'hésitez pas à prendre contact avec moi.

Entretien Les Dauphins

1. Perception de l'Impact Social

Q : C'est bien alors ma première question, pouvez-vous me décrire la mission principale de votre entreprise ?

R : Pour les Dauphins, donc les Dauphins, c'est une entreprise de travail adapté qui est située à Gembloux, qui existe depuis 55 ans sur le territoire. Donc c'est une entreprise qui est issue d'un centre d'hébergement pour personnes en situation de handicap qui en 1971 a décidé de créer une filière de travail pour les résidents du Home et donc la mission, elle est depuis quasi 55 ans de procurer des emplois qui sont rémunérés, valorisants et durables pour des personnes en situation de handicap. Et il y a peu, on a un peu élargi la mission, on a ajouté une perspective assez claire d'insertion et donc aujourd'hui notre mission c'est de procurer de l'emploi rémunéré, valorisant et durable à des personnes en situation de handicap qui se trouvent de ce fait dans l'impossibilité, qui est provisoire ou définitive, d'exercer une activité professionnelle dans les conditions habituelles du travail en entreprise. C'est-à-dire que soit des personnes ne pourront jamais travailler en entreprise de manière autonome et travaillent chez nous, soit leur situation peut évoluer et grâce à l'accompagnement et à la formation on peut adapter le cadre de travail et les mettre en situation d'autonomie et ça pourrait amener à quitter l'entreprise pour retrouver un travail au sein du circuit classique. C'est ce qui fait un peu la spécificité de l'entreprise, qui est assez originale et qu'on ne trouve pas dans les autres entreprises de travail adapté. Donc le conseil d'administration a vraiment cette vocation de se dire tiens, si les personnes à un moment donné n'ont plus besoin de l'entreprise de travail adapté, et bien on

doit aussi avoir dans notre mission la possibilité de les laisser grandir en autonomie ailleurs et qu'elles puissent laisser la place libre pour s'occuper de nouvelles personnes.

Q : Alors selon vous, qu'est-ce que cela signifie concrètement d'avoir un impact social pour une entreprise de travail adapté ?

R : C'est de pouvoir assurer notre mission économique et sociale en même temps. Donc et ça fait un impact aussi sociétal. C'est-à-dire qu'on a une mission telle que je viens d'exprimer qui est soutenue par le conseil d'administration et on le fait dans le cadre d'une mission économique qui est une entreprise de travail adapté qui doit répondre aux quatre piliers de l'économie sociale. Une mission qui est une mission au bien aux personnes ou à la collectivité ici, mais nos bénéficiaires c'est des personnes en situation de handicap. On est une ASBL donc on est dénués de l'esprit de lucre : tous les bénéfices qui sont générés par nos activités reviennent dans l'association ou sont distribués aux travailleurs. On a un principe d'autonomie de gestion, on ne doit pas dépendre majoritairement des pouvoirs publics pour pouvoir vivre, on doit être capable de subvenir nous-mêmes à nos besoins et ça c'est une mission économique. Et on doit pouvoir redistribuer, et on doit faire ça en parlant de gouvernance participative. Ça c'est le quatrième pilier de l'économie sociale. Et donc on a cette mission, cet impact social, il est à la fois de répondre à notre mission et d'avoir un impact économique réel. On travaille vraiment sur des activités qui ont une valeur ajoutée pour la société dans un cadre d'entreprise qui est le plus autonome possible et le moins dépendant possible des pouvoirs publics. Voilà et ça crée une mission à forte valeur ajoutée. Et notre impact social se décrit aussi à travers nos activités : donc on veille à ce que nos activités soient des activités qui ont énormément de valeur au niveau de la société. Donc on travaille sur des services de proximité, de nettoyage, d'aide aux entreprises locales. On travaille sur la gestion des déchets, la réutilisation, on travaille sur le conditionnement local aussi. Donc voilà on essaye d'être à l'écoute aussi de notre territoire et d'être une entreprise qui est capable de répondre à un besoin du territoire et créer de la valeur aussi locale.

Q : Est-ce que le thème évaluation de l'impact social vous est familier ? Parce que dans de précédentes discussions avec des ETAS, il apparaît que la notion même de l'évaluation de l'impact social n'est pas vraiment une notion courante au sein des discussions en interne.

R : Bah écoutez, je vais être franc, je triche un peu parce que comme je suis président de la SAW-B, j'ai été fort informé de ce que c'était l'impact social, alors peut-être que je vais me tirer une balle dans le pied parce que je ne la connais pas aussi bien que ça, mais l'impact social pour moi c'est l'ensemble des externalités positives et négatives qu'une entreprise ou une réalisation a sur la société en général et sur ses parties prenantes également et donc on est sur une évaluation plutôt qualitative que quantitative aussi, donc on doit regarder un petit peu ce que nos externalités ont de manière positive et de manière négative sur l'ensemble de la société. Pour moi c'est la manière dont je comprends l'impact social. C'est un concept qui est assez complexe, je pense qu'on peut l'exprimer simplement, mais c'est un concept assez complexe à mettre en œuvre, c'est ce qui le rend difficilement accessible pour les entreprises en général. Et moi-même, j'ai pas mal de mal à rentrer dans le concept, c'est quelque chose qui est toujours fort abstrait pour lequel moi j'ai du mal à avoir une mesure, je suis plutôt attaché à des mesures assez concrètes, même si je suis tout à fait d'accord qu'on doit distinguer le qualitatif du quantitatif, mais je suis toujours attaché, j'aime peut-être de par ma formation et de par ma culture et l'histoire aussi de l'économie en Belgique, à être attaché à quelque chose d'assez concret. Et donc dans l'impact social, on espère évaluer autre chose que ce qui est purement les indicateurs financiers chiffrés. On veut voir vraiment ce que le produit de l'activité d'une entreprise, qu'elle soit d'économie sociale ou autre, parce que ce n'est pas que de l'économie sociale, ça peut être de l'économie classique, mais ça peut être aussi une

institution, un pouvoir public, une association, qu'est-ce qu'elle apporte à la société, qu'est-ce qu'elle aide à pouvoir mettre en avant comme externalité positive, et parfois aussi il faut identifier les externalités négatives parce qu'on a tous des externalités négatives dans le fonctionnement par rapport à la société. Ça c'est mon approche des choses et elle n'est peut-être pas parfaite, mais je suis désolé si ce n'est pas à la hauteur de ce qu'on explique habituellement, donc voilà, je suis un piètre élève en impact social, mais j'essaie de m'y accrocher.

Q : C'est très clair parce que vous rejoignez ce que l'Atelier Saint-Vincent a dit hier. Ne pas seulement se conformer à la performance économique, mais aller au-delà, aller voir du côté du qualitatif.

R : Voilà donc c'est vraiment super important parce qu'on en parle, enfin moi je trouve que le prisme de l'écologie et de l'environnement est quelque chose d'assez intéressant quand on parle d'externalité et là on voit vraiment les enjeux et les impacts maintenant qu'on commence vraiment à comprendre les enjeux, les enjeux du réchauffement climatique etc. On commence à comprendre ce que c'est les externalités et c'est peut-être plus facile de commencer à comprendre ce que c'est une externalité positive et négative par le prisme du changement climatique par exemple où la dégradation, la biodiversité, l'économie sociale c'est encore, et les services de la société c'est encore plus loin, c'est encore plus complexe comme concept à mettre en place. Je voyais encore le débat qu'il y avait hier avec le président des Engagés : on parle d'externalité, mais c'est quelque chose qui divise, qui crée vraiment un clivage énorme au niveau social, donc ce n'est pas un concept qui fascine. On est plusieurs membres de l'économie sociale à avoir essayé de faire ce chemin de l'analyse d'impact social, de l'évaluation d'impact social avec la SAW-B. Moi dans mon précédent métier, j'étais directeur d'une autre ETAS, on n'a pas réussi à le mettre en place parce que c'était trop loin des préoccupations du terrain. Voilà, mais on y croit, mais on pense aussi qu'il y a un délai de maturité important à avoir par rapport à ce concept qui est très très éloigné des préoccupations de base au niveau de l'économie sociale, qui est parfois même la survie d'une entreprise ou la survie d'une équipe de bénévoles ou de volontaires dans l'économie sociale.

2. Les pratiques d'évaluation existantes

Q : Alors au sein de votre organisation, quel genre de données collectez-vous en lien avec votre mission sociale ?

R : Sur le nombre d'emplois créés, sur les heures prestées, les heures de chômage, on collecte des données sur le nombre de personnes en situation de handicap qu'on aide, on a aussi des personnes valides chez nous, donc on essaye de garder ce ratio en vue en termes de personnes en situation de handicap. On collecte des données quantitatives sur le nombre de personnes et le nombre d'accompagnements individuels qu'on a avec les personnes en situation de handicap. On collecte des informations sur l'extension de notre mission par rapport à la société, sur ce qu'on arrive à revaloriser en termes de récupération de déchets, de réparation, parce que ça a aussi un impact au niveau sociétal. Donc c'est important, je pourrais identifier d'autres indicateurs au niveau de notre bilan, oui on a beaucoup d'indicateurs financiers, mais dans l'impact social on garde aussi les avantages que l'on donne à nos travailleurs en termes de salaire, de financement, d'avantages extra-légaux, d'aide individuelle, on regarde ce que l'on fait en termes de création d'emploi. On mesure par exemple le nombre de procédures administratives qui soutiennent les travailleurs. C'est un indicateur qui paraît peut-être secondaire, mais c'est important de voir que chaque fois qu'on a une action qui aide les travailleurs en situation de handicap on met en place une procédure particulière au niveau de l'assistance sociale, des ressources humaines pour pouvoir aider les travailleurs en situation

de handicap et ça, on le mesure, parce que c'est une procédure qu'on ne trouve pas dans les autres entreprises. Donc parfois on a cette mesure, mais effectivement la majorité de nos mesures sont très quantitatives. Donc au niveau qualitatif on est très pauvre en termes d'approche de mesure. On se réjouit de la somme de ces indicateurs quantitatifs en disant que ça nous donne une évaluation de l'impact que l'on a au niveau social. Par contre, on a fait un rapport de durabilité, ce rapport de durabilité fait état de tout ce qu'on fait de bien et là on décrit, donc on a mis en place 42 actions, mais ce n'est pas le nombre d'actions qui est important, c'est vraiment la qualité de ce qui est écrit dans l'action et le lien entre l'action et notre mission.

Q : Est-ce que vous utilisez des outils particuliers pour collecter ce genre de données ?

R : D'abord tout ce qui est quantitatif, on a un ERP qui s'appelle Odoo, qui nous permet de collecter pas mal de chiffres. On a aussi des tableaux Excel qui permettent de gérer des données quantitatives. Au niveau des données qualitatives, on va utiliser des outils qui sont des interviews, on mène des interviews avec l'équipe d'encadrement, avec les travailleurs, avec les délégués syndicaux, ce qui nous permet d'aller chercher les données qualitatives. Par exemple, on a eu un étudiant pour la deuxième année de notre rapport de durabilité qui a fait des interviews de chaque responsable pour voir un peu comment il nous voit qualitativement avancer dans notre stratégie par rapport à nos priorités et nos missions. Il est allé voir aussi des délégués syndicaux, les représentants des travailleurs, pour voir un peu comment ils ont l'impression qu'on avance et donc ça nous permet de générer énormément de données quantitatives et qualitatives sur l'avancée de l'entreprise. Ça nous permet de faire le bilan aussi de ce qui va moins bien, de ce qu'on doit améliorer en termes de phasage et de priorité.

Q : Et est-ce que vous transmettez ces indicateurs à des organisations externes ou à des financeurs ?

R : Donc nous on a créé un groupe de pilotage au niveau stratégique avec le conseil d'administration, on a intégré la Région wallonne à travers l'Agence pour une Vie de Qualité dans ce groupe-là, on a les deux fédérations, la fédération des entreprises de travail adapté, on a la fédération de l'économie sociale qui est la SAW-B Wallonie-Bruxelles. On a eu des clients qui sont venus devant ce projet-là, on a le comité de pilotage de l'entreprise. Et avec ce groupe-là, on a fait notre étude stratégique et on leur communique l'avancée au niveau de ces précisions en termes de durabilité. Je rappelle que le rapport de durabilité, ce n'est pas qu'un rapport environnemental, on travaille vraiment sur les 17 objectifs de développement durable. Donc je pense qu'il y en a que cinq qui sont sur l'environnement et les autres sont sur des indicateurs qui sont liés à la santé, au bien-être, à l'égalité des chances. Et donc ce sont des indicateurs extrêmement qualitatifs qui font un tour d'horizon à 360° sur tout ce qui est important au niveau économique, social, environnemental, bien-être des travailleurs et donc souvent on les communique à nos parties prenantes, donc à la fois ceux qui font partie de cette équipe de pilotage au niveau stratégique, mais aussi toutes les parties prenantes qui viennent au quotidien, donc ça peut être des associations locales, ça peut être des fédérations comme ConcertES, des acteurs qui sont dans le réemploi, l'Université de Liège, l'Université de Gembloux, la Ville de Gembloux, le CPAS de Gembloux, Objectif Emploi Gembloux qui est territoire zéro chômeur local. On a vraiment une sphère de parties prenantes qui nous soutiennent vraiment au quotidien dans notre démarche sociale, économique et environnementale et on les informe des rapports de durabilité. Et donc ce rapport, il est sorti au mois de mars et il est diffusé à ses parties prenantes et on fera cette année-ci encore un point avec l'équipe de pilotage et nos parties prenantes les plus proches sur l'évolution de l'avancée de l'entreprise. Ça nous permet vraiment, avec ce rapport de durabilité, de se poser des questions en disant voilà les attentes de nos parties prenantes vis-à-vis de nous et voilà ce que

nous on a compris, voilà ce qu'on est capable de faire et voilà ce qu'on vous délivre comme résultat. Est-ce que vous pensez qu'on va dans le bon sens ? Est-ce que vous êtes satisfaits de ce qui est en train de se mettre en place ? Et si pas, qu'est-ce qu'on pourrait faire pour s'améliorer ? Donc voilà, on a la chance d'avoir un petit comité de pilotage et je pense qu'il en faut un petit au niveau des parties prenantes et un comité plus élargi qui reçoit énormément d'informations sur ce qu'on met en place dans l'entreprise.

Q : Et y a-t-il des aspects de vos conséquences sociales que vous suivez de manière informelle sans outils structurés ?

R : Oui je pense que la majorité des points se gèrent sans outils structurés. La négociation avec les partenaires sociaux, les échanges avec nos partenaires locaux, heureusement ça se fait sans structuration. Donc on structure vraiment les informations de pilotage qui sont les plus critiques pour nous dire si on commence à dériver par rapport à notre objectif d'heures de prestation ou d'heures d'emploi, là c'est critique. Avoir trop de chômage, c'est qu'on est en dehors de notre mission sociale puisqu'on doit fournir du travail pour des personnes en situation de handicap et donc si on commence à avoir beaucoup de chômage, c'est qu'on n'est pas dans notre mission, mais heureusement la majorité des informations elles ne sont pas nécessairement dans un tableau de bord. Et c'est ce qui fait la grande qualité aussi du rapport : je crois qu'il y a 34 pages dans notre rapport et il y a deux pages au niveau des chiffres, le reste c'est du qualitatif.

3. Les motivations et les pressions externes

Q : Alors ressentez-vous des pressions de la part de vos subsides ou partenaires pour présenter ou démontrer votre impact social ?

R : Pas assez. Je trouve que oui, on a des pressions de nos partenaires et tant mieux, je pense qu'on a besoin de pressions, c'est mieux ainsi. On a besoin d'un cadre surtout dans un moment où il y a beaucoup de questions au niveau sociétal qui se posent sur quelles sont les priorités, quels sont les enjeux. Je pense qu'on manque de priorités, on doit rendre des comptes, parfois on doit remplir beaucoup de rapports qui ne veulent rien dire. Mais de véritables pressions sur des priorités collectives, on n'en a pas et ça, ça manque. Il serait vraiment temps qu'on se pose des questions : qu'est-ce qui est indispensable, qu'est-ce qui est prioritaire. Et ça c'est vrai pour tout, on devrait pouvoir se mettre à table avec les syndicats, avec la Région wallonne, avec les pouvoirs publics, avec les locaux, avec le politique et les entreprises et se dire qu'est-ce qu'on veut, c'est quoi notre société, qu'est-ce qu'on voudrait comme priorité et être challengé sur ses priorités. Malheureusement beaucoup travaillent en silo et viennent vers nous en demandant plutôt des résultats. On doit mettre des rapports quantitatifs sur des résultats sociaux, des résultats chiffrés économiques, etc., mais on n'a pas beaucoup de sollicitations sur des visions long terme globales en termes de priorité qualitative sur ce qu'on attend d'une société idéale de demain.

Q : Est-ce qu'il faut sous-entendre par là que vos partenaires privés, vos clients privés ne s'intéressent pas généralement à votre impact social ?

R : C'est une très bonne question, je pense qu'il faudrait la creuser. Non pas du tout, je pense que nos partenaires privés s'intéressent pas mal à la question sociale. Par contre ils ont des priorités qui sont parfois très très différentes des nôtres. Donc ce serait vraiment faire un procès d'intention de dire qu'ils ne s'intéressent pas à l'impact social de l'entreprise, ils ont d'autres priorités. Et je pense que la majorité des entreprises qui travaillent avec nous, c'est parce qu'elles croient qu'elles font quelque chose de bien en collaborant avec nous. On doit juste peut-être préciser entre nous quelles sont les limites de notre système, de notre fonctionnement

et en quoi on est complémentaires avec eux. Mais non, je pense que la majorité des entreprises privées qui travaillent avec nous le font parce qu'elles sont convaincues qu'elles font quelque chose de bien. Donc je répondrais plutôt à votre question en disant que les partenaires privés sont attentifs à ce qu'ils font, d'ailleurs on voit que ceux qui travaillent avec nous, quand on leur envoie le rapport de durabilité, sont super enchantés et sont très heureux aussi d'être nommés dans le rapport parce que ça participe à une action collective. C'est juste que parfois c'est très très loin de leurs préoccupations primaires. Mais je vois que pour l'instant on est dans un pic de chaleur assez important pour la Belgique. Nous, on a décidé de débrayer et de travailler que les matins le jeudi et le vendredi et pas l'après-midi. Alors nos clients nous disent écoutez, ça nous met en difficulté parce que nous on travaille en flux tendu et le fait que vous nous imposiez de travailler en demi-journée ça ne nous arrange pas, on doit remettre notre partenariat en question. Et moi je leur dis : mais vous avez raison de le remettre en question. Mais nous notre obligation c'est de vous dire, on fait travailler des personnes en situation de handicap, voilà notre limite. Moi je n'ai pas de problème à ce que des clients me disent écoutez nous on doit livrer absolument pour 14 heures des produits, si vous vous arrêtez de travailler à 10h48, on va être en difficulté. Et ça je peux l'entendre et je peux le comprendre, ils ont bien raison de nous dire écoutez là on est en train de toucher une limite. Par contre ils n'auront jamais critiqué en disant vous n'avez pas raison de le faire. Nous on comprend, on comprend que votre priorité c'est le bien-être des personnes en situation de handicap, on comprend que vous fassiez ce choix, mais ça nous met en difficulté et ça je trouve ça génial parce que là on travaille vraiment avec nos clients à livre ouvert, ils nous expliquent clairement leurs difficultés et nous on explique clairement nos limites et on arrive à coopérer et parfois on leur dit écoutez si c'est comme ça, ce n'est pas grave, d'autres entreprises vont combler l'espace et comme ça vous connaissez nos limites et vous nous respectez dans nos limites et je trouve ça extrêmement positif parce qu'effectivement on ne sait pas tout couvrir.

Q : Y a-t-il des raisons pour lesquelles vous préféreriez ne pas trop mettre en avant votre dimension sociale auprès de certains partenaires ?

R : Aucune. On est fier de ce qu'on fait, on est fier de nos différences et donc non, on ne se cachera jamais, on sera extrêmement clair avec nos limites avec nos partenaires, on sera fier de ça. C'est ce qui fait notre spécificité et c'est ce qui fera que nos partenaires viendront vers nous en toute confiance. C'est parce qu'ils auront une vision claire sur ce qu'on est capable de faire et nos limites. Et je crois que tout l'intérêt d'une vraie société qui va coopérer, c'est d'être clair sur ses limites. Une fois qu'on est clair sur ses limites, il y a plus de contestation, il n'y a pas de procès d'intention entre les partenaires et donc moi je suis plutôt fier de donner mes limites à mes clients, voilà ce qu'on ne sait plus faire, et ça va peut-être vous surprendre, mais la majorité des partenaires, une fois qu'on leur dit ça, ils disent OK, on comprend, on va s'adapter. Et ça c'est la plus belle reconnaissance qu'on ait, c'est d'être clair, transparent et fier. Nous on ne veut pas cacher le handicap, on ne veut pas cacher nos limites, je pense que notre meilleure force c'est d'être conscient de nos limites et de pouvoir les affirmer. Parce que ça c'est une qualité qui n'existe que trop peu dans notre société, de se dire à un moment donné ben voilà ça on n'est pas capable de faire ce que vous cherchez là, ce n'est pas possible chez nous et peut-être même ce n'est pas possible ailleurs. Donc voilà on a vraiment la fierté de pouvoir assumer nos limites, ça c'est un enjeu capital.

4. Les freins possibles et ressources

Q : Alors quels peuvent être selon vous les principaux obstacles à la mise en place d'une évaluation d'impact social ?

R : Je pense que c'est la complexité de ce qu'on entend par impact social. C'est parfois la recherche de la perfection, je pense qu'on essaye parfois d'avoir un modèle parfait et qui essaye de gommer des éléments où on n'est pas d'accord, je crois qu'il y a de grosses divergences sur l'impact social entre la Région wallonne, l'Université de Liège par exemple, qui pousse très loin un modèle d'évaluation d'impact social assez quantitatif, et par exemple la fédération des communes sociales qui essaie de pousser le modèle qualitatif plus loin. Je trouve que c'est extrêmement vertueux de pousser cette idée de modèle qualitatif au plus loin, mais je constate aujourd'hui que cette recherche de la perfection empêche de démarrer sur un consensus de base ou quelque chose d'un peu imparfait. Donc je trouve qu'on devrait dans l'impact social faire une première étape en disant OK notre modèle n'est pas parfait, on travaille beaucoup trop avec du qualitatif et pas assez avec du quantitatif, on ne sait pas trop comment mesurer, pondérer le ratio qualitatif et quantitatif, mais avançons ensemble, et je crois qu'il faut que chacun puisse faire un petit peu devant sa porte et se dire OK le quantitatif ce n'est pas suffisant et donc il faudrait mettre un peu de qualitatif, mais que du qualitatif, on n'est pas prêt à le faire, et donc il faut accepter qu'aujourd'hui ce soit majoritairement du quantitatif et puis progresser vers le qualitatif et donc il faut vraiment aujourd'hui essayer d'harmoniser un peu les choses et de se dire voilà, c'est un chantier de longue haleine, il va prendre peut-être 10 ans pour pouvoir mettre en place une évaluation d'impact social dont tout le monde est satisfait, mais commençons déjà par quelque chose qui est un modèle imparfait, mais évaluons ce combat, non il ne faut pas évaluer, il faut mesurer, ou non il ne faut pas mesurer, il faut évaluer, ce combat-là il est préjudiciable, je trouve qu'on devrait tous faire des efforts, on devrait accepter de quantifier et puis accepter aussi d'évaluer un peu plus et d'aller vers plus d'évaluation dans l'autre sens pour au moins avoir déjà un résultat. Et aujourd'hui je pense qu'il y a un peu deux approches qui s'opposent et qui ne sont pas bénéfiques à la collectivité.

Q : Oui c'est très clair, monsieur. Et à la question de l'évaluation de l'impact social, on dit souvent que ça coûte cher, l'évaluation de l'impact social, qu'on ne dispose pas des ressources financières nécessaires. Est-ce que tel est votre avis sur ce point de vue ?

R : Absolument pas une question de ressources financières, c'est une question de temps. Ce n'est pas une question d'argent, c'est une question de temps qu'on est prêt à prendre pour comprendre ce que c'est l'impact social et comment on peut changer un peu nos modes d'évaluation. Mais je rejoins, autant je suis supporter de l'évaluation d'impact qualitatif, mais si demain je demande à mes équipes RH, à mes équipes financières de commencer à évaluer l'impact, d'abord ils n'ont pas les outils, deux, ils n'ont pas la méthodologie et on n'a pas beaucoup de temps, on est déjà exsangues de ressources dans l'économie sociale, on fait déjà beaucoup de choses pour rendre des comptes quantitatifs à tout le monde, à tous nos pouvoirs publics, à nos parties prenantes, etc. Donc prendre du temps pour se poser la question de savoir comment on passe d'une évaluation quantitative à une évaluation qualitative, c'est plutôt un problème de ressources de temps que de ressources financières, ce n'est pas de l'argent, c'est du temps, on a besoin de lenteur, on a besoin de prendre le temps de se poser la question de savoir comment on fait pour évaluer les choses et moi je serais assez preneur de se dire OK, ayons un modèle peut-être imparfait, mais ayons quand même un cadre méthodologique sur lequel on est tous d'accord et commençons à donner quelques outils. Et si on peut sortir cette année, en 2026 ou 2027, un indicateur qualitatif, et puis en 2027 un deuxième, et puis 2028 un troisième, et se dire tiens en 2036 on en aura dix, voilà moi je suis plutôt preneur de cette méthode-là.

Q : Et pensez-vous que les ETAS sont régulièrement formées ou informées sur la question de l'évaluation de l'impact social ?

R : Alors je n'ai aucune idée donc je ne peux pas répondre à votre question, mais j'imagine que puisque cette évaluation d'impact pose autant de questions, je présume qu'il n'y a personne qui est à la manœuvre pour piloter les choses donc je présume que tout le monde est perdu.

5. Utilisation des résultats et influence sur les pratiques

Q : C'est vrai qu'on a déjà pas mal parcouru certaines questions. Alors les données que vous collectez généralement, est-ce qu'elles influencent vos décisions stratégiques ou opérationnelles ? Si oui, pouvez-vous me donner un exemple ?

R : Alors les données qu'on collecte heureusement influencent nos décisions stratégiques. Oui, effectivement, mais il y a beaucoup de données qu'on collecte pour les pouvoirs publics ou pour nos parties prenantes et dont on n'a absolument aucune utilité. Aujourd'hui, j'ai une personne qui travaille à mi-temps sur la collecte de données juste pour répondre à des statistiques de la Région wallonne, et personne ne sait ce que la Région en fait, on ne comprend même pas l'utilité de ces données. Donc je pense que majoritairement les données qu'on renvoie dans le système, on n'en a aucune idée d'utilité, je ne dis pas qu'elles ne sont pas utiles, mais en tout cas nous on n'a aucune vue. Par contre on sait qu'on utilise, dans notre rapport de durabilité, oui, des aides à la décision, des données qui nous aident à évaluer si tel partenaire, telle entreprise, qu'est-ce qu'elle génère comme heures de travail pour des personnes en situation de handicap. On a des entreprises qu'on facture énormément, on fait beaucoup de chiffre d'affaires, mais qui génèrent très très peu d'heures. Donc ce sont des données qui nous permettent de piloter en disant voilà, aujourd'hui tant qu'elle nous rapporte de l'argent c'est tant mieux mais stratégiquement demain si on a la moindre question sur l'utilité de cette mission-là, on est prêt à les dégager. Aujourd'hui on finance, via la SBN, pour pouvoir gérer des projets à long terme sur beaucoup plus durables et donc on a un bon pilotage de ça. Je vois qu'on travaille par exemple pour la grande distribution sur la réparation de produits pour la grande distribution donc là on se dit aujourd'hui OK on est en train de fabriquer, on a des heures de production bien facturées pour la grande distribution, mais cette grande distribution-là, est-ce que c'est le modèle auquel on croit demain, en fait peut-être pas, et aujourd'hui nos indicateurs, si j'ai un nouveau client qui est plus intéressant socialement que la grande distribution, par exemple des petits commerces locaux ou des associations de producteurs, de maraîchers, qui pourraient me donner du travail pour des personnes en situation de handicap, peut-être apporter même un petit peu moins que la grande distribution, et bien on prendra le choix d'abandonner la grande distribution au profit des producteurs locaux et donc mes commerciaux sont capables aujourd'hui de se dire, tiens demain si on doit choisir entre deux clients à chiffre d'affaires quasi égal, ou peut-être même un chiffre d'affaires moindre, on va aujourd'hui privilégier des clients qui vont nous aider à aller vers une durabilité plus forte en termes de résilience territoriale.

6. Perspectives et aspirations

Q : D'accord, c'est très clair. Idéalement, qu'aimeriez-vous pouvoir évaluer actuellement que vous ne parvenez pas à faire ?

R : Parce que ça demande du temps, mais mon rêve c'est de pouvoir se dire tiens, d'avoir un bilan pour chaque client, savoir combien d'heures il génère pour des travailleurs en situation de handicap qu'on ne pourrait pas mettre au travail autrement. Si j'avais ce genre de boussole, ce serait génial, donc si en disant tel client permet à Jonathan de travailler X heures par mois et Jonathan ne serait pas capable de travailler dans un autre secteur que notre entreprise. Ça, avoir ce genre de pilotage, c'est rarement enchanté, ça veut dire qu'on aurait trouvé le bon partenaire, on aurait créé le bon emploi et on s'assurerait que Jonathan a bien sa place chez

nous et qu'il ne pourrait pas travailler ailleurs. Ça c'est vraiment un vœu idéal, très loin de ce qu'on peut produire aujourd'hui.

Q : D'accord, je vous pose une toute dernière question. Alors l'évaluation de l'impact social pour vous, pour résumer tout ce qu'on vient de dire, est-ce vraiment utile ? C'est une question que je pose de façon directe.

R : Je pense que c'est plus qu'utile, c'est indispensable, c'est indispensable d'avoir une évaluation autre que les standards économiques qu'on a au niveau de la BNB ou autre. Oui on a besoin d'indicateurs qui nous obligent à avoir une vision périphérique à 360° de ce que l'on a au niveau de l'impact social, enfin je pense qu'on devrait avoir un impact sociétal aussi, environnemental, de nos actions, parce que sans l'environnement on n'est rien. Si on n'a pas de vision là-dessus, une entreprise comme nous, si on se rend compte qu'on détruit l'environnement, on va conduire à la perte de l'humanité, si on détruit la biodiversité, on peut avoir toute l'intégration sociale que l'on veut, on peut gérer autant d'emplois qu'on veut pour des personnes en situation de handicap, si c'est pour délivrer dans 100 ans une planète qui est morte, ça n'a aucun sens. Donc oui, ce serait utile d'avoir une évaluation d'impact sociétal qui prend en compte, dans la théorie du donut, à la fois les limites planétaires et puis les limites sociales de notre action en tant qu'entreprise.

Conclusion

Merci beaucoup monsieur pour toutes ces informations, elles ont été très utiles pour moi.

Entretien EWETAS

Introduction

Q : Avant de commencer, je vous demande si je peux vous enregistrer, comme ça je pourrai retranscrire.

R : Oui, bien sûr, pas de soucis.

Q : Aussi, souhaitez-vous garder l'anonymat ou je peux...

R : Non, non. Ça va aller. C'est normal que je parle au nom des ETAS.

1. Rôle et mission de la fédération

Q : Pouvez-vous me décrire brièvement le rôle de la Fédération auprès des États [ETAS] en Wallonie ?

R : Donc, en fait, l'ETA, elle regroupe toutes les entreprises de travail adaptées wallonnes et il n'y a pas d'autres fédérations. Et notre rôle, il est représentation, information et soutien. Donc, représentation, c'est envers les pouvoirs publics. Donc, le politique, pour faire simple, mais aussi les administrations. Et alors, tout ce qui concerne la concertation sociale. Donc, on est le bon employeur dans la commission paritaire des entreprises de travail adaptées. C'est un aspect représentation. L'autre, deuxième aspect, c'est l'information. Au fait, on essaye d'informer les entreprises de travail adaptées de toutes les évolutions en lien avec les évolutions politiques et en termes de concertation sociale. Et puis, on a un rôle de soutien aussi. Donc, on peut amener des outils, des journées de réflexion, ce genre de choses. Les entreprises de travail adaptées ont un rôle de communication à l'extérieur. Donc, on essaie de promouvoir les

entreprises de travail adaptées dans l'espace public général sans pour autant remplacer le travail de prospection, comme vous le savez.

Q : Et en parlant d'évolution, quels sont, selon vous, les grands enjeux, les grands défis actuels auxquels font face les États [ETAS] en Wallonie ?

R : En fait, il y a un enjeu autour de la réglementation. Elle a évolué en 2021, mais elle a quand même quelques défauts et donc, elle doit évoluer. Ça, c'est le premier grand défi. Le deuxième, c'est la... En fait, les entreprises de travail adaptées sont beaucoup en sous-traitance d'entreprises d'économie wallonne. Et donc, la forme physique de l'économie wallonne, elle importe beaucoup. Mais aussi tout ce qui est géopolitique, etc., on voit qu'ici, avec ce qui s'est passé en Liban, il y a un ralentissement de tout le travail des entreprises de travail adaptées, qui est quand même soumis à ces aléas-là. Et puis, je crois qu'il y a un enjeu de reconnaissance du modèle, qui est un modèle au peu connu.

2. Les pratiques sectorielles d'Évaluation de l'Impact Social

Q : Dans quelle mesure la question de l'évaluation de l'impact social fait-elle partie des préoccupations actuelles du secteur ? J'ai lu votre questionnaire à l'avance.

R : Ce n'est pas une question facile parce que, en gros, toutes les entreprises de travail adaptées se définissent d'abord comme des entreprises qui donnent du travail à des personnes en situation de handicap. Et puis seulement, elles disent ce qu'elles font directement, en quelle matière, etc. Et cette évaluation, entre guillemets, enfin, ce travail social, il devient réel. Puisque, concrètement, c'est ce qu'ils font sur le terrain. Donc, ils savent évaluer ça au nombre de travailleurs qu'ils engagent, etc. Après, il y a aussi un enjeu autour de ce qui est la responsabilité sociale des entreprises desquelles ils sont sous-traitants. Et donc, parfois, en effet, il y a des demandes de ce point de vue-là, d'avoir des chiffres ou des éléments d'évaluation, pour qu'eux puissent eux-mêmes mettre ça dans leur propre rapport d'activité, en disant que les entreprises seraient adaptées aux sous-traitants, etc. Il y a quelques entreprises qui ont un travail spécifique en cours sur cette question d'évaluation sociale et environnementale, c'est-à-dire plutôt basée sur les objectifs du développement durable, ou dans une logique de l'économie du beignet [« deux notes », c'est-à-dire les minima sociaux et les maxima environnementaux]. Voilà, il y a un peu les deux approches. En gros, pour faire ça, j'ai l'impression qu'il y a peu d'ETAS qui ont une action consciente, mais il y en a quand même un petit nombre qui ont une action concrète d'évaluation de l'impact social et environnemental.

Q : En voulant abonder sur ce sujet, vous n'avez pas d'exemple d'État [ETAS] qui mette vraiment en pratique les démarches particulières d'évaluation de leur impact social ?

R : J'en ai deux en tête. La première, c'est l'atelier Jean Delcourt, qui sont dans une démarche d'évaluation des objectifs du développement durable, avec un plan d'action etc., et puis, tous les ans, leur rapport lié au développement durable. Donc ça, vous pouvez le trouver sur le site Internet. Et l'autre que j'ai en tête, c'est Serviplast, qui a aussi mis en place un travail d'évaluation, donc de plan stratégique et d'évaluation autour des objectifs sociaux et environnementaux. J'en ai quelques autres qui ont des objectifs spécifiques, mais qui sont peut-être moins structurés dans la démarche.

Q : Est-ce que la Fédération recommande ou parfois propose des outils ou méthodes pour évaluer les conséquences sociales à ces États [ETAS] ?

R : Moi, je ne suis pas là depuis si longtemps que ça, ça fait 4 ans et demi. Depuis que je suis là, on n'en a pas fait. J'ai bien été aidé à un outil d'évaluation. Ça permettait de faire le bilan

des risques psychosociaux. Alors, ce n'est pas tout à fait ça. Et avant, je ne sais pas trop. C'est vrai que notre action est plutôt sur le soutien juridique, sur le soutien avec quelques projets un peu différents, comme par exemple, ici récemment, on a fait un projet sur la place des femmes dans les entreprises de travail adaptées et donc aussi la manière dont les États pouvaient traiter d'éventuelles violences liées au genre dans les entreprises de travail adaptées.

Q : Alors, y a-t-il selon vous des différences entre le fonctionnement des États [ETAS] dans leur façon d'aborder les questions d'évaluation des conséquences sociales comparées à d'autres entreprises sociales ?

R : Ce qui est sûr, c'est que toutes les entreprises de travail adaptées ont une politique très différente des entreprises classiques sur la question du personnel. C'est-à-dire qu'au fait, il y a des assistants sociaux ou des assistantes sociales qui s'engagent, il y a un accompagnement qui est réalisé par des moniteurs, donc la logique du travail adapté, ce qui est adapté, c'est à la fois le travail, à la fois l'accompagnement, à la fois les rythmes, c'est une série de choses. Alors après, est-ce que sur la question spécifique de l'évaluation de l'impact social, est-ce qu'ils ont quelque chose de différent ? Je n'en pense pas, justement, parce que, par exemple, ils utilisent un outil qui a été développé pour l'ensemble du secteur de l'économie sociale, par exemple, c'était à Liège. Donc, j'imagine que l'outil est le même. Alors après, ce qu'ils en font, c'est différent.

Q : Alors, diriez-vous que les pratiques d'EIS sont plutôt formalisées et structurées ou plutôt informelles et ponctuelles au sein du secteur ?

R : Formalisées dans peu d'entreprises et informelles dans les autres.

3. Pressions externes et financement

Q : Quelles sont les exigences de l'AVIQ ou des autres financeurs publics en matière d'évaluation de la conséquence sociale pour les ETAs ?

R : En fait, ils ont un reporting extrêmement précis imposé par la réglementation. Donc, en fait, ils doivent dire qui, pendant combien d'heures de travail, avec un handicap de quel pourcentage, etc. Donc, il y a quand même, oui, beaucoup de reporting qui est fait assez précis par rapport à ça au niveau de l'AVIQ.

Q : Et il y a une certaine pression derrière ou c'est juste un truc normal qu'elles doivent produire, ces ETAs-là ?

R : C'est obligatoire pour recevoir des subsides. Donc, oui, il y a une pression.

Q : Alors, est-ce que ces exigences-là ont connu une évolution récemment ?

R : Pas spécialement. Depuis 2021, on a changé de réglementation et donc les questions ont directement évolué. Mais c'est déjà très complexe. Donc, ça devient difficile de faire plus.

Q : Vous avez parlé du rôle de la Fédération dans l'accompagnement des ETAs [ETAS]. Mais principalement, face à ces exigences de justification de leur rôle, de leurs conséquences sociales, est-ce que la Fédération joue un rôle derrière ?

R : Pas dans la justification, mais plutôt dans la promotion de l'outil, quoi. C'est-à-dire de dire, vous voyez, quand votre entreprise est très adaptée, non seulement vous avez une qualité équivalente, un prix équivalent, mais en plus, vous avez une plus-value sociale. Après, soit la justification en tant que telle, soit la promotion d'un produit.

4. Les tensions et freins repérés au niveau sectoriel

Q : Quels sont, selon vous, les principaux freins ou obstacles rencontrés par les ETAs pour éventuellement mettre en place une évaluation de leurs conséquences sociales ?

R : Des outils standardisés, un temps de travail à des personnes qui ont la compétence. Il faut savoir que le personnel d'encadrement qui n'est pas directement lié à la production est extrêmement réduit dans les entreprises de travail adaptées et pas financé. Donc, au fait, c'est un enjeu pour eux, quoi. C'est que s'ils demandent ça à quelqu'un, il ne fera pas la production, quoi. Pour moi, c'est principalement ces deux raisons.

Q : Je vous partage un avis d'une ETA à la question de l'évaluation de l'impact social lors de l'un de mes entretiens. L'ETA a mentionné que l'évaluation de l'impact social n'appartient pas à l'économie sociale et que c'est plutôt tourné vers l'économie capitaliste, selon la représentante de l'ETA. Est-ce que, selon vous, cet avis vous parle particulièrement ?

R : En fait, je la comprends. Parce qu'au fait, à partir du moment où la raison d'être, c'est de donner du travail aux personnes en situation de handicap, on va se dire qu'on va évaluer ça, on a engagé des gens, mais on n'a pas engagé des gens. Pour nous, c'est assez simple. Ce qui est sûr, c'est qu'en termes de valorisation, les entreprises capitalistes ont plus d'obligation et de pression à devoir évaluer ou faire rapport de leur impact social. Et donc ils nous transmettent la « pression » quand ils demandent, quand ils se traitent avec nous, puisque ça fait vraiment partie des contrats, c'est de dire voilà, il faut nous engager à nous donner des chiffres sur l'impact social, etc.

Q : Alors, pensez-vous que mettre en avant la dimension sociale puisse, dans certains cas, représenter un enjeu ou une difficulté pour les ETAs vis-à-vis de leurs clients privés ?

R : Dans le B2C, avec les clients particuliers, c'est vraiment une plus-value. Il y a clairement des structures qui viennent là parce que c'est des structures d'économie sociale. Quand on fait de la sous-traitance avec l'économie classique, des entreprises en plus industrielles, il n'y a que le prix qui compte. La plus-value sociale, en plus, si elle n'a pas de prix, on ne la prend pas. Et là, c'est un constat amer que j'ai fait en arrivant ici à la fédération.

Q : Le secteur dispose-t-il de ressources suffisantes nécessaires pour développer ces démarches, ressources humaines, financières, de formation, etc. ?

R : Si on parle du secteur, les entreprises très adaptées elles-mêmes, ce que j'ai dit tout à l'heure, pas vraiment. Elles n'ont pas suffisamment de personnel avec du temps disponible pour faire ça et acquérir les compétences. Au niveau de la fédération, même chose. On est une petite structure. En gros, on est cinq. Par contre, il existe des outils dans le secteur, notamment de l'économie sociale, que ce soit l'Université de Liège, que ce soit des structures comme la SAW-B qui font aussi des évaluations d'impact. Ça existe. Après, c'est payant. C'est toute une démarche.

5. Des perspectives pour un accompagnement futur

Q : Est-ce que la fédération envisage de développer ou de promouvoir des outils d'évaluation d'impact social spécifiques au secteur dans les années à venir ?

R : Non. Après, on les relaye quand on les reçoit. En fait, c'était plutôt une journée environnement. Mais dans les outils, c'était des outils qui évaluaient l'environnement. Et ça, on les a mis à disposition de tous. Après, ce n'est pas nous qui les avons créés. Mais c'est clair

que quand on a ce genre d'outils, c'est très facile pour nous de les envoyer. Après, ce qu'ils en font derrière, on ne sait pas quoi.

Q : Quelles évolutions anticipez-vous concernant les attentes des pouvoirs publics ou des partenaires en matière d'évaluation d'impact social pour les ETAs?

R : Je vous ai dit qu'il y avait un enjeu de changement de réglementation. Et dans ce cadre-là, on est en train d'évaluer le décret. Et donc aussi, il se pose la question de ce que c'est un arrêté qui atteint ses objectifs, c'est-à-dire qui met à l'emploi des personnes en situation de handicap, etc. On n'a pas vraiment de réponse d'évaluation formelle là-dessus. On a quelques bribes. Moi, ce que je constate aussi, c'est qu'au-delà de tous les chiffres qu'ils récoltent dans le cadre de leur justification, l'AVIQ ne nous a jamais abordé non plus souvent de l'impact social. Alors après, je ne dis pas qu'ils n'y sont pas attentifs. Loin de là, ils posent des questions sur une série de dossiers, sur une série de projets. Mais structurer en disant qu'on va questionner la question de l'impact social, ce n'est pas aussi formalisé, en fait. Au sein du cabinet, c'est un petit peu différent. Ils essaient de mettre des objectifs en termes de pourcentage de personnes en situation de handicap dans les administrations, des choses comme ça. Mais là non plus, ça n'a pas encore abouti. On espère que ça puisse aboutir d'ici la fin de la législature.

Q : J'aimerais maintenant avoir votre avis personnel. Que pensez-vous de l'évaluation de l'impact social, telle qu'elle est présentée actuellement ?

R : Pour moi, ça reste quelque chose qui est un peu flou dans le sens où je crois que de l'impact social, on en fait dans les entreprises de travail adaptées, mais sans être formalisé. Et surtout, pour moi, cette évaluation d'impact doit servir d'une part aux entreprises adaptées pour voir si elles atteignent bien leur mission de mettre à l'emploi les personnes en situation de handicap, parce que je pense qu'elles arrivent à faire ça assez facilement puisqu'elles ont des chiffres, etc. Et d'autre part, ça doit être un outil politique pour promouvoir une économie dans laquelle tout le monde a sa place. Et ça, on essaie de le faire, mais on n'a peut-être pas encore assez de chiffres agrégés pour y aller jusqu'au bout. Donc on travaille là-dessus et en même temps, c'est compliqué. La phase de l'évaluation, elle vient souvent assez loin dans les priorités, notamment quelque chose d'aussi évident qu'impact social.

Q : À vous entendre, je peux penser qu'il est quand même plus facile aux entreprises de travail adaptées de prouver leur impact social.

R : Oui, parce que c'est tellement leur mission qu'il suffit de dire, vous voyez, on a 150 travailleurs là-dedans, on a 80% à temps plein, on a le meilleur taux. La durée des carrières dans les entreprises de travail adaptées est beaucoup plus longue que dans les autres entreprises. Donc ça, c'est super facile de donner des chiffres, entre guillemets, sur l'emploi qu'ils obtiennent. Alors après, ils ne le formalisent pas dans une évaluation systématique annuelle, tous les cinq ans, que sais-je.

Q : Une dernière question. Si vous deviez formuler une recommandation aux ETAs concernant l'évaluation de l'impact social, quelle serait-elle ?

R : Je crois que pour moi, la recommandation, ce serait de faire un plan, l'évaluer et communiquer dessus.

Conclusion

Eh bien, merci monsieur, c'est fini. J'ai eu pas mal d'infos que je vais quand même exploiter. J'ai un entretien aujourd'hui avec la SAW-B et demain avec les Dauphins.

R : Eh bien voilà, ça me semble les bonnes personnes à rencontrer.

Merci pour votre temps et je vous tiendrai informé le moment venu de l'évolution.

R : Parfait. Merci beaucoup. Bonne journée.

Entretien SAW-B

A. Rôle de la SAW-B et connaissance du secteur des ETAS

Q : Et pouvez-vous me décrire le rôle de la SAW-B dans le secteur de l'économie sociale en Wallonie et à Bruxelles ?

R : Donc nous sommes une fédération qui existe depuis 45 ans, on a à peu près 130 membres, on couvre tous les secteurs de l'économie sociale. Donc de tout type, tout statut juridique, donc on a des ASBL, des coopératives et on couvre les ETAS, l'insertion, le numérique, le logement, l'action sociale. Enfin voilà, on est vraiment tous secteurs confondus. On a 4 missions : fédérer tous nos membres et tous les acteurs de l'économie sociale, interpeller. On est reconnu en éducation permanente, donc on rédige des analyses, on propose des animations, des formations et on a un rôle d'interpellation politique sur les sujets qu'on estime importants et en lien avec l'économie sociale. On a un rôle de soutien à l'économie sociale, donc on accompagne des acteurs de l'économie sociale dans le développement de leur activité, que ce soit business plan, statut ou toute autre chose. On travaille aussi sur de l'animation économique et sur les marchés publics, donc pour intégrer les clauses responsables dans les marchés publics, soit en incitant les pouvoirs adjudicateurs à intégrer des clauses responsables, soit en favorisant le lien entre des entreprises d'économie sociale pour répondre à des marchés publics, ou entre entreprises d'économie sociale et entreprises privées lucratives pour répondre à des marchés publics, et on fait aussi de l'évaluation d'impact social. Et puis on a un rôle d'innovation, puisqu'on crée nous-mêmes des projets, on lance des projets sur des thématiques quand on repère un espace ou quelque chose à tester, etc. Voilà, on lance des projets et on innove à ce niveau-là.

Q : D'accord, et j'aimerais juste poser une question concernant l'évaluation de l'impact social : vous la faites pour vous-même ou pour les entreprises sociales ?

R : Non, ça fait 10 ans qu'on va dans des entreprises d'économie sociale pour les aider à évaluer la dimension sociale de leur travail.

Q : D'accord, c'est compris. Alors dans quelle mesure ou comment la SAW-B est-elle en relation avec les entreprises de travail adapté ?

R : Alors, ils sont membres chez nous, ça c'est donc l'EWETA est membre de la SAW-B, et on a des ETAS qui sont en plus membres de la SAW-B, y compris des personnes dans notre conseil d'administration. Le président de notre conseil d'administration est un directeur d'ETA. Voilà donc ça c'est notre lien principal, enfin c'est le premier lien. Le deuxième, c'est qu'on les soutient, on les accompagne, sur la partie marché public notamment. Là on est très régulièrement en contact avec eux, enfin mes collègues qui s'occupent des marchés publics sont régulièrement en contact avec eux pour les aider dans leurs démarches autour des marchés publics. Et puis ils viennent à nos formations, nos animations, etc. Et puis on peut aller dans les entreprises d'économie sociale, dont des ETAS, faire des évaluations d'impact.

Q : D'accord madame. Alors comment décririez-vous la place des ETAS dans le troisième secteur par rapport aux autres types d'entreprises ?

R : Alors je dirais que c'est un secteur important, notamment en termes d'emploi en Wallonie. Il y a des grandes données qui disent que c'est un emploi sur 7 en Wallonie, mais c'est plein d'acteurs qui ne se reconnaissent pas ou qui ne font rien par rapport au fait qu'ils sont en économie sociale. Ce n'est pas le cas des ETAS qui, dans l'ensemble, notamment en Wallonie, se définissent vraiment comme faisant partie de l'économie sociale. Donc presque toutes nos plus grosses structures en économie sociale, ce sont des ETAS. Et elles ont une activité économique extrêmement forte, ça montre qu'on peut être en économie sociale et avoir une activité économique forte tout en ayant une finalité sociale importante. Et aussi, ça nous intéresse, mais on a vraiment des acteurs en ETA qui travaillent sur des projets industriels, donc ça permet vraiment d'être des acteurs crédibles au niveau économique, qui travaillent avec la défense, qui développent de l'industrie ou une forte activité de service, etc. Donc voilà, on a quand même des grosses structures en économie sociale qui sont des ETAS et qui représentent beaucoup de travailleurs.

B. Les ETAS face à l'évaluation de l'Impact Social : regard extérieur

Q : D'accord madame, alors de votre point de vue, est-ce que les ETAS sont formées, informées et sensibilisées à la question de l'évaluation de l'impact social ?

R : D'une certaine manière, oui. Mais davantage, en fait, il y a une grosse confusion permanente entre évaluation d'impact et mesure de performance. Donc elles vont davantage intégrer de la mesure de performance, ça elles vont le faire, mais à mon avis pas suffisamment. Elles ne prennent pas suffisamment en compte, en tout cas collectivement, cette question de l'impact social. Par contre individuellement, on peut avoir des acteurs qui vont beaucoup plus loin. On va déjà travailler avec certaines, mais il y en a une avec qui on a déjà fait 2 accompagnements en évaluation d'impact, pour évaluer différentes unités de l'entreprise.

Q : D'accord, avez-vous des éléments de comparaison avec d'autres secteurs de l'économie sociale ?

R : Non, je pense que, enfin si j'ai des éléments de comparaison, là où je peux comparer c'est qu'en fait finalement, toutes les entreprises d'économie sociale sont à peu près logées à la même enseigne, c'est-à-dire que collectivement il n'y a pas de mesures fortes par secteur disant « ah ouais, on va évaluer et voilà comment on va le faire ». C'est beaucoup plus au niveau individuel que les entreprises d'économie sociale vont se tourner ou vont travailler vers l'évaluation d'impact social.

Q : D'accord, et pensez-vous que les ETAS adoptent ou présentent des spécificités qui influencent leur rapport à l'évaluation de l'impact social ?

R : Oui. Là, ce qui est vraiment intéressant, c'est qu'elles ont donc une finalité économique extrêmement forte. Ce sont les acteurs qui sont les plus soumis à la concurrence des entreprises privées lucratives, donc qui sont dans une logique commerciale de service, etc., surtout si elles ont énormément de travailleurs. Ce qui fait qu'elles ont une mise en tension de la finalité sociale par rapport à la finalité économique, beaucoup plus que dans d'autres secteurs, voire presque plus que partout ailleurs. Pas d'office, mais presque. Et donc ça, c'est vraiment leur spécificité, c'est qu'elles ont une telle finalité économique que celle-ci peut venir ébranler la finalité sociale et c'est à ce moment-là que, par exemple, ça peut être très intéressant de recourir à de l'évaluation d'impact pour bien retravailler la dimension, la finalité sociale.

Q : À l'occasion d'un précédent entretien avec la fédération EWETA, j'ai appris que c'est normalement plus facile pour les ETAS de faire de l'évaluation de l'impact social parce que

leurs activités, en fait, sont, je dirais, ancrées dans le social et c'est directement... on peut toucher facilement cet impact social, mais si directement, elles ne le font pas réellement.

R : Alors elles ne le font pas et je ne pense pas que ça soit plus facile. Quand tu vas, quand on va avec des associations qui sont vraiment dans l'action sociale, leur impact social va être très clair, très net, c'est leur activité principale. Au contraire, le fait que les ETAS aient une finalité sociale, mais si on se dit juste « ah, leur finalité sociale c'est d'offrir un emploi à des personnes en situation de handicap », oui, ça va être facile à mesurer. Mais la qualité de l'emploi, le bien-être que ça va générer, etc., ça c'est beaucoup plus compliqué à mesurer et à évaluer, à documenter, etc.

Q : D'accord madame. Observez-vous des différences dans la manière d'aborder l'évaluation de l'impact social selon les types d'entreprises sociales ?

R : Non, ce n'est ni la forme juridique ni le secteur qui va influencer sur la manière d'évaluer, enfin, pour ceux avec qui je travaille avec notre démarche d'évaluation. Elles viennent vers nous parce qu'elles sont intéressées par notre approche de l'évaluation d'impact qui n'est pas du tout de la mesure de performance et donc souvent elles comprennent très bien qu'on va accorder autant d'importance à la dimension qualitative qu'à la dimension quantitative, voire plus à l'une qu'à l'autre. Moi je ne peux pas dire ça, mais peut-être que certaines peuvent y être confrontées, mais moi je ne vois pas de différence entre une coopérative dans le secteur énergétique, une ASBL dans le secteur de l'accueil des personnes sans domicile fixe et une ETA. Ce qui va jouer très fortement, c'est à quel point la structure se dit que sa finalité sociale est extrêmement importante et qu'elle va être sûre d'y arriver. Alors c'est sûr que dans les associations qui font, par exemple, uniquement de l'action sociale comme cœur de métier, pour les ETAS, ça entre en lien avec la finalité économique, et c'est là où ça peut être compliqué. Mais celles qui viennent vers nous, c'est qu'elles sont intéressées pour aller vraiment creuser l'impact social et ce qui se passe auprès de leurs travailleurs et donc moi-même, je ne me suis pas confrontée à celles qui n'en veulent pas de cette manière-là.

C. Outils et méthodes d'EIS

Q : D'accord madame. Alors parlons des outils et des méthodes d'évaluation de l'impact social, est-ce que la SAW-B propose ou recommande des outils ou des méthodes d'évaluation de l'impact social ?

R : Nous, en tant que fédération, on a une démarche d'évaluation bien précise et on ne met que celle-là en place. Il n'existe aucun audit standardisé, parce qu'on refuse les outils standardisés. Donc ça n'existe pas, on n'en veut pas et on rédige des analyses pour dire qu'on n'en veut surtout pas. On n'a pas une méthode toute faite, on a une démarche d'évaluation qui est, celle dont vous avez peut-être entendu parler, la démarche VISES, où on va d'abord faire un diagnostic, puis récolter des données et puis les analyser. Mais nous, on y a ajouté des contraintes supplémentaires extrêmement fortes qui font qu'on n'est pas spécialement alignés avec d'autres.

Q : D'accord. Bien entendu, vous avez répondu directement à la question suivante : ces outils sont-ils adaptés ou adaptables à vos ETAS ? Bien sûr que oui à vous entendre. Et y a-t-il eu des entreprises de travail adapté qui auraient fait appel à la SAW-B sur ces questions ?

R : Oui donc j'ai déjà accompagné à 2 reprises une grosse ETAS, 600 travailleurs. Ce sont les ateliers Jean Delcourt à Grâce-Hollogne. Ils ont, peut-être que ça peut être intéressant que vous vous tourniez vers eux pour en discuter avec eux, ils en parleront autrement que moi. Donc quand on dit JDC, JDC a fait appel à moi 2 fois : on a évalué d'une part tout ce qui est l'activité

emballage, donc la destination d'un public particulièrement fragilisé et avec des situations de handicap les plus lourdes. Et alors on a fait, l'année dernière, on a évalué l'impact dans l'unité technique, donc c'est ceux qui font de la connectique, qui font des trucs d'électricité, etc., ils travaillent notamment, ils ont contribué à Ariane 5, ils travaillent pour la défense, etc., donc c'est vraiment une vraie unité technique et donc on a fait l'évaluation dans 2 des plus grosses unités de l'ETA. Voilà donc ça c'est une qu'on a accompagnée vraiment de bout en bout, deux fois, ce qui nous permet de rentrer vraiment dans l'entreprise, ce qui est évidemment toujours le plus intéressant. On a déjà eu des débuts d'évaluation ou des choses comme ça avec d'autres, parce qu'elles participent à des programmes, par exemple CoopCity à Bruxelles, qui est un incubateur en économie sociale auquel on a contribué à lancer, donc chaque année depuis la création il y a 10 ans, ils ont 2 jours de formation en impact social pour le programme Blossom, qui est le changement d'échelle. Donc par ce biais-là, j'ai travaillé avec plusieurs autres ETAS.

Q : D'accord, alors si je comprends bien, ce sont les ETAS eux-mêmes qui viennent à vous.

R : Oui.

D. Pressions externes et enjeux de légitimité

Q : Ah d'accord, ça va. Alors selon vous, est-ce que les ETAS ressentent une pression grandissante à démontrer leur impact social, en particulier vis-à-vis de la finance publique ou de l'AVIQ ?

R : Je n'ai pas l'impression que ça ressorte pour le moment, j'ai plutôt l'impression que c'est une pression interne pour s'assurer qu'elles font bien ce pourquoi elles existent. Et donc toutes ne sont pas confrontées à ce même besoin et certaines sont vraiment préoccupées par ça, et donc c'est à ce moment-là qu'elles se tournent vers nous. Je n'ai pas l'impression que c'est le secteur où on parle le plus de l'impact social, mais je ne suis pas dans ce secteur-là, je ne le connais que de l'extérieur.

Q : Alors, pensez-vous que mettre en avant la dimension sociale puisse représenter une difficulté pour les ETAS vis-à-vis de leurs clients privés ou partenaires ?

R : Je pense que non, je pense que c'est l'inverse. Alors ça peut effrayer, ça peut poser question, etc., mais ça peut aussi vraiment attirer de nouveaux clients qui, dès lors, peuvent valoriser leur responsabilité sociale d'entreprise, valoriser le fait qu'elles travaillent avec des ETAS. Pour ça, c'est pour le privé lucratif comme pour le secteur de l'économie sociale, oui, ça va jouer, ils vont justement choisir une entreprise d'économie sociale pour faire de l'emballage ou des choses comme ça parce que justement ils vont préférer travailler avec l'économie sociale.

Q : D'accord, et pensez-vous à l'existence d'une tension éventuelle entre la logique économique des ETAS et leur mission sociale, qui pourrait rendre la démarche de l'évaluation de l'impact social plus complexe pour elles ?

R : Non, je pense au contraire que c'est un argument pour le faire. Celles avec qui on a discuté de ces possibilités-là, c'est celles qui justement se disent « oui, on a un risque qu'il y ait une forme de concurrence entre la finalité économique et la finalité sociale, et ce n'est pas du tout ce qu'on veut ». Et dès lors, elles veulent faire une évaluation d'impact pour vraiment s'assurer qu'on fait toujours bien ce pourquoi on existe, c'est-à-dire priorité aux travailleurs. Mais c'est clairement une question de leadership et de management de l'entreprise plus qu'une pression externe.

Q : D'accord madame. Alors quelles évolutions anticipez-vous concernant les attentes des pouvoirs publics ou des partenaires en matière d'évaluation d'impact social pour les entreprises d'économie sociale en général et pour les ETAS en particulier ?

R : On va cesser d'augmenter la pression à faire de l'évaluation d'impact. Le problème, c'est qu'est-ce qu'on met derrière l'évaluation d'impact ? Et la plupart du temps, ils veulent de la mesure de performance, c'est-à-dire, est-ce que par exemple les personnes sont sorties vers l'emploi, mais pas est-ce que cet emploi leur apporte quelque chose, etc. C'est-à-dire qu'il y a de plus en plus une des demandes là-dessus, mais qui viennent s'ajouter aux autres couches, donc ce n'est pas en remplacement, on rajoute. Donc il y a une pression qui augmente mais pas suffisamment. Il y a des financeurs avec qui, davantage qu'il y a 5 ans, il est possible de discuter, ils se rendent compte que les logiques qu'ils ont ne fonctionnent pas, mais qui ont beaucoup de mal à aller réellement vers de l'évaluation d'impact, c'est-à-dire qu'est-ce que ça change réellement et surtout, est-ce que je fais bien ce pourquoi je reçois de l'argent. Ce sont deux choses tout à fait différentes. Donc en gros, est-ce que je fais bien ce pourquoi j'existe, est-ce que je réponds bien au besoin social qui a été identifié. Et je pense aussi que les gens ont besoin de vivre décemment et que ça peut passer par l'emploi, ce n'est pas le fait d'avoir trouvé un emploi qui a un impact social, or la majorité vont considérer que c'est cela l'impact social. Voilà l'évolution qu'on va voir dans le secteur des ETAS : ce qui va arriver dans les prochaines années, c'est tout le questionnement autour du « handicap social », entre guillemets — je mets vraiment des guillemets là-dessus, pas que je dise qu'il ne faut pas utiliser l'expression, mais c'est plutôt que pour le moment il n'y a pas de débat autour de ce qu'est la notion de handicap social, et donc il y aura un questionnement sur : est-ce qu'il y a une évaluation de ce qu'est le handicap social et qu'est-ce que ça change, comment ça vient modifier le fonctionnement des ETAS. Ça sera un enjeu dans les prochaines années sur cette dimension d'évaluation d'impact. Elles ont d'autres enjeux sur plein d'autres choses, mais sur la dimension évaluation d'impact, il est possible que ça ait de l'influence avec cette évolution possible.

E. Perspectives et recommandations

Q : D'accord madame, alors si vous deviez formuler une recommandation aux ETAS concernant l'évaluation de leur impact social, quelle serait-elle ?

R : De voir au-delà de la performance sociale, c'est-à-dire d'aller au-delà d'offrir un contrat de travail à des personnes en situation de handicap, et de réfléchir à bien évaluer dans quelle mesure elles répondent bien à tous les autres besoins qui sont derrière l'emploi et qui sont l'intégration, le bien-être, le sentiment d'utilité, de reconnaissance, la participation à la société, etc., et donc de voir les personnes au-delà de leur emploi et de leur handicap. Voilà, c'est pour moi la recommandation, et donc à ce moment-là ça veut dire pouvoir évaluer et s'assurer qu'on réponde bien aussi à l'ensemble des préoccupations sociales des personnes en situation de handicap.

Q : Et donc pas nécessairement pour satisfaire les exigences externes ?

R : Non, vraiment pas, parce que l'évaluation d'impact, si elle est faite dans cette logique que nous on défend, qui est d'aller voir « est-ce qu'on répond, est-ce qu'on fait bien ce pourquoi on existe », bien sûr elle peut être utilisée pour aller justifier des financements, etc., mais c'est rarement pour ça qu'on nous demande d'intervenir. Et deuxièmement, si c'est fait comme ça, on a beaucoup plus d'informations que celles qui sont utiles pour un financeur. C'est-à-dire que l'intérêt de notre approche, c'est d'aller évaluer le comment, qu'est-ce qu'elles font pour arriver à provoquer un impact sur les travailleurs, que ce soit un impact négatif ou positif — cette approche-là, le cœur de métier des entreprises d'économie sociale, il est dans le comment.

Si on compare, par exemple, une agence d'intérim et un organisme d'insertion : l'agence d'intérim remettra beaucoup plus de personnes à l'emploi, et donc si on est sur de la mesure de performance, elles vont se dire qu'elles ne sont pas aussi performantes qu'une entreprise classique. Donc il faut aller prouver que la manière dont on fait les choses, c'est cela qui explique qu'on a beaucoup plus d'impact qu'un autre acteur qui ferait plus ou moins la même chose, mais avec une pression beaucoup plus grande. C'est ça qui va être intéressant si, par exemple, on prend les ETAS et qu'on compare avec d'autres structures qui intègrent des personnes en situation de handicap mais une personne par-ci, une personne par-là : ce qui est vraiment intéressant, c'est justement d'aller montrer tout ce que l'entreprise met en place pour que ce ne soit pas un employeur classique qui a une ou deux choses adaptées, genre une toilette adaptée ou une rampe à un endroit. Non, ici c'est l'entière de l'entreprise qui intègre complètement les conditions nécessaires pour permettre à des personnes en situation de handicap de ne pas se sentir avec le handicap. C'est-à-dire que tout est pensé pour faciliter l'inclusion, l'intégration, et que ces personnes puissent se dire « je suis quelqu'un comme tout le monde dans cette entreprise ». On sort de la société validiste, on est dans une entreprise qui n'a aucune contrainte et aucune discrimination liée au handicap. Ça, c'est la force de l'outil, mais il faut pouvoir le montrer, et que tout ça a un coût humain, social, financier, temporel, économique et culturel extrêmement important. Donc c'est la forme de l'ETA et il faut qu'elle puisse montrer que c'est normal qu'elle coûte plus cher que juste mettre une personne en situation de handicap dans un bureau, parce qu'elles consacrent une grande partie de leur énergie à adapter la structure et l'emploi à des personnes en situation de handicap.

Q : D'accord madame. Et on révèle souvent, dans la littérature, que l'évaluation de l'impact social en elle-même coûte cher. Quel est votre avis sur cette information ?

R : Alors oui, ça coûte cher si on veut qu'elle soit bien faite, ça coûte cher, d'une part parce que souvent il faut passer par une personne externe, et d'autre part parce que ça mobilise des équipes, pour peu qu'on soit dans des logiques co-construites et participatives, etc. Il faut libérer les travailleurs qui, dès lors, ne sont pas en train de travailler parce qu'ils sont en train de participer à une évaluation, etc., donc ça coûte cher. Nous, on a répondu à cet enjeu par le développement d'une approche du faire-avec et d'une montée en compétence des structures sur l'évaluation, ce qui nous permet d'être moins chers qu'un autre acteur. Mais ça reste cher, donc pas accessible à tous les acteurs, parce qu'à l'heure actuelle, à peu près aucun financeur, ni public ni privé, il y a des exceptions et je les en remercie, ne donne d'argent à des acteurs de l'économie sociale pour faire des évaluations. Il n'y a pas de chèque, il n'y a rien de tout ça.

Q : Alors une dernière question, y a-t-il des initiatives ou des expériences inspirantes dans d'autres secteurs de l'économie sociale que les ETAS pourraient utilement s'approprier ?

R : Oui. Alors je dirais oui, donc nous on a bossé, par exemple, avec l'administration de la protection de la jeunesse, service de prévention, pour évaluer plusieurs structures, il y en a un des acteurs, ce qu'on a fait donc c'est les AMO (accueil en milieu ouvert) et donc on a travaillé avec eux pour penser à des indicateurs d'évaluation d'impact pour l'ensemble du secteur. Une autre chose qu'on est en train de clôturer là maintenant, on a travaillé avec un financeur privé qui nous a demandé d'évaluer l'impact de certains de ses partenaires qui travaillent tous avec un public âgé, majoritairement fragilisé, ils ne sont pas tous fragilisés, mais le point commun c'est qu'ils sont tous âgés, avec des niveaux extrêmement différents d'autonomie, etc. Et on a accompagné 7 de leurs structures dans une évaluation qui soit en même temps collective. Donc il y avait quelques petites questions par-ci par-là qui étaient différentes, mais dans l'ensemble c'est le même questionnaire qui a été proposé à tous les bénéficiaires de ces structures-là, ce qui permet de montrer aussi à quel point ce n'est pas comparable. La première chose, si on n'a

pas les mêmes publics, venir comparer des pommes et des poires, ce n'est pas possible. Ce qui est vraiment très intéressant pour des entreprises, c'est de dire « vous êtes en train de comparer une ETA qui fait de la connectique, du back-office, etc., avec celles qui font de l'emballage » — non, on ne peut pas comparer parce que les publics sont totalement différents, la concurrence n'est pas du tout la même, et donc ça permet d'aller creuser justement ça pour pouvoir dire OK, vous voulez standardiser des approches mais ça ne peut pas fonctionner parce que ce ne sont pas les mêmes publics, donc comment est-ce qu'on peut faire ? Et pour montrer que l'ensemble du secteur a un impact social important, ça vaudrait vraiment la peine d'avoir des enjeux plus sectoriels, il y a moyen de le faire, il y a vraiment moyen de le faire, ça peut être fait juste avec quelques-unes qui seraient intéressées de participer, etc. La difficulté majeure, quand on travaille avec des ETAS pour ce type d'évaluation, c'est que les approches simples vont être compliquées, c'est-à-dire qu'on a un public, on ne peut pas — alors avec certains des publics on peut leur envoyer un questionnaire, même administrer le questionnaire, avec certains ça va être impossible, l'écrit, le rapport à l'écrit va être impossible avec certains, avec d'autres il va être possible mais il faut le rendre simple. Voilà, ça, ça va être les enjeux principaux.

F. Avis personnel et conclusion

Q : D'accord madame, et j'aime bien clôturer avec un avis personnel sur le sujet, alors que pensez-vous, de façon résumée, de l'évaluation de l'impact social, de son utilité dans l'économie sociale ?

R : D'un côté, il faut le penser comme une pression supplémentaire en période de disette financière, donc c'est clairement de la mise en concurrence, de la standardisation pour avoir des chiffres tout simples qui permettent de dire « regardez, voilà », un outil de communication comme les ODD, c'est de la communication, c'est du discours, mais derrière il n'y a rien. Donc ça c'est un des problèmes principaux. À côté de ça, ça a une utilité réelle quand on a une approche sur le comment. C'est-à-dire qu'une approche sur le comment, ça permet réellement à la structure de se dire « est-ce que je fais bien ce pourquoi j'existe ? » Et si on va vraiment chercher le comment en disant, par exemple, « vous avez mis en place une formation à l'arrivée ou un accueil spécifique ou un tutorat », peu importe ce qui a été mis en place, et que cet élément-là fonctionne bien parce qu'il permet à la personne de se sentir mieux, etc., et donc de pouvoir aller chercher toutes les pratiques que la structure met en place, ça donne à la structure des clés pour pouvoir se dire « OK, quand on fait ça, ça fonctionne, quand on ne fait pas ça, ça ne fonctionne pas, et donc il faut qu'on revoie notre copie ». Mais pour ça il faut des approches beaucoup plus inductives qu'hypothético-déductives. Si on va vers l'hypothético-déductif, on va dire « on fait ça » et on va voir si ça marche, et les résultats vont parfois être mauvais et on va dire « ah ben c'est la preuve que ça ne marche pas donc on va arrêter ». Ben non, ce n'est absolument pas ça qu'on a été vérifier, on a été vérifier si ça marchait ou si ça ne marchait pas, mais on ne sait pas ce qui ne marche pas et ce qui marche. Donc ça n'aide pas les entreprises d'économie sociale à pouvoir se dire « est-ce qu'on fait bien ? » D'où l'importance vraiment essentielle pour nous, et c'est pour ça que nous, on ne fait que de l'inductif, parce qu'on veut que les personnes qui sont ciblées par l'évaluation nous disent, elles, qu'est-ce qui a fait que ça a changé. Ça nous permet d'aller démontrer des choses qui, jusque-là, n'avaient jamais été démontrées. Ça, pour nous, c'est vraiment essentiel. Et alors le pas supplémentaire, c'est que c'est utile si on sort l'évaluation d'impact d'une logique gestionnaire, genre de pilotage de l'impact, de gestion de l'impact, etc., parce que ça en fait c'est de la gestion de performance et du pilotage par la performance, c'est autre chose que l'impact. Et le problème, c'est qu'à l'heure actuelle, presque toutes les personnes qui font de l'évaluation d'impact viennent du secteur de la gestion, on est sur un peu plus de 95% voire

99% qui viennent du secteur de la gestion, et ça ne permet pas une diversité réelle sur le terrain et dans les échanges qui favorise une évaluation à 360°. Voilà, c'est là les enjeux, les inutilités de l'évaluation d'impact.

Q : Merci beaucoup madame, c'est tout pour l'entretien.

R : De rien, si vous avez besoin d'informations supplémentaires, sur notre site il y a plusieurs analyses qui expliquent nos points de vue, notamment sur mesure de performance versus évaluation d'impact. N'hésitez pas, vous trouverez toute une série d'informations là-dessus.

Ce mémoire s'intéresse à cet angle encore peu exploré par la littérature : la manière dont les Entreprises de Travail Adapté (ETAs) wallonnes s'approprient les démarches d'Evaluation de l'Impact Social (EIS), et les tensions organisationnelles et identitaires que ce processus révèle. Malgré l'abondance de la littérature sur l'EIS dans les WISEs, elle s'est peu penchée sur les ETAs spécifiquement, des organisations hybrides confrontées à une double logique économique et sociale.

A partir d'une approche qualitative reposant sur des entretiens semi-directifs auprès de deux ETAs (Atelier Saint-Vincent et les Dauphins) et de deux acteurs sectoriels (EWETA et la SAW-B), en complément de la littérature, l'analyse thématique dégage cinq dimensions : la définition et la perception de l'EIS, les pratiques d'évaluation existantes, les motivations et freins, les pressions externes et les tensions identitaires liées à l'hybridité.

Les résultats mettent en évidence deux profils d'appropriation différente : une appropriation implicite et informelle (l'Atelier Saint-Vincent), majoritaire selon les acteurs sectoriels, et une appropriation explicite et structurée (les Dauphins), minoritaire mais plus avancée. C'est une différence qui s'explique moins par la pression institutionnelle : le reporting exigé par l'AVIQ, créant surtout un phénomène de découplage (Meyer & Rowan, 1977) que par des motivations internes, la taille des structures, les ressources disponibles et l'intensité de l'identification à l'Economie Sociale. L'Evaluation de l'Impact Social apparaît ainsi non comme un simple outil technique, mais comme un révélateur des arbitrages permanents que l'hybridité impose à ces organisations.

Mots clés : Evaluation de l'Impact Social (EIS) ; Entreprises de Travail Adapté (ETA) ; Organisations hybrides ; Work Integration Social Enterprise (WISE) ; Découplage ; Accountability ; Economie Sociale ; Wallonie.