

Les ateliers face au marché

Text: France Santi / Photo: Vera Markus

Euro, crise, indice de consommation... L'économie ne cesse depuis des mois de faire parler d'elle. Parmi ces chamboulements, les ateliers protégés ont à garder et trouver leur place, avec une mission pas si évidente: trouver l'équilibre entre les attentes du marché et les besoins de leurs employés.

Dans les ateliers de production de Peyrolaz, l'ambiance est plutôt calme. Une partie des employés a été détachée en mission chez un client pour effectuer un travail de conditionnement. Il y a donc de la place pour ceux qui sont restés. Mais si l'ambiance est calme, elle est aussi appliquée.

Par petits groupes ou individuellement, les travailleurs présents vaquent à leurs tâches. Tandis que l'un prépare des paquets de cigarette "customisés", certains conditionnent les emballages pour un boulanger-pâtisseries du coin et d'autres s'affairent autour de machines plus ou moins imposantes.

Situés dans une petite zone industrielle à quelques pas de la gare de Morges, les ateliers de production de Peyrolaz font partie des 3 grands secteurs d'activité socioprofessionnelle de l'institution de Lavigny. Ils emploient 45 travailleurs en situation de handicap qui sont encadrés par 7 maîtres-socioprofessionnels (MSP).

Marché en stagnation

Pierre Cottier, le responsable de l'atelier, explique qu'avec ses équipes de cartonnage, de mise sous pli, de pressing, etc., il s'agit d'un atelier typique de sous-traitance industrielle, comme en compte de nombreuses institutions pour personnes mentalement handicapées. Le responsable de l'atelier morgien montre volontiers le travail de ses employés. Il en est fier. Mais il avoue aussi que les temps sont durs. "Cette année, c'est calme...", dit-il. Trop calme, si l'on en croit le classeur des offres 2012, bien mince en comparaison de celui de 2011.

Pour expliquer ce ralentissement, Pierre Cottier évoque les entreprises qui, face à la crise, rapatrient certaines activités au lieu de les sous-traiter, la concurrence entre les entreprises sociales et la tendance la mondialisation des marchés. Car oui, les ateliers protégés doivent aussi faire face à la concurrence étrangère. Dernièrement d'ailleurs, un client à annoncer qu'il partait en Espagne. "Une bonne nouvelle pour les Espagnols, une moins bonne pour nous." La tendance au ralentissement n'est pas nouvelle. "Le



ralentissement se fait sentir depuis plusieurs années. Mais à chaque fois, lorsqu'un secteur souffrait, il y en avait un autre qui reprenait de la vigueur et sur lequel nous pouvions concentrer nos forces. Cette année, ce n'est pas encore le cas."

Il ne dit pas la situation dramatique, mais tendue. "Nous n'avons pas la pression que connaissent les grandes entreprises sociales. Mais nous nous devons assurer une certaine rentabilité, explique Pierre Cottier. Comme tout responsable d'atelier, il rêve du produit vendeur qui assurerait un travail de fond à l'atelier. Il sait que face à la situation, ils doivent, lui et les MSP, réfléchir à de nouveaux débouchés. Et à nouveau prospecter pour mieux se faire connaître des entreprises de la région.

Est-ce que cette stagnation des marchés se fait partout sentir? A Genève, par exemple, la SGIPA dit ne pas connaître les mêmes problèmes. Joint par té-



léphone, son directeur Angelo Pronini parle même d'une année plutôt bonne pour les 16 ateliers et les 200 travailleurs que compte la fondation. "Bon an, mal an, on tourne autour des 1.5 million de francs facturés", souligne le directeur. Cette année ne fera pas exception.

Cependant, la crise, il connaît. Il se souvient d'une année 2010 particulièrement difficile, où de gros clients ont rapatrié des activités au sein de leur entreprise, laissant les ateliers de sous-traitance sans mandat. "Nous avons alors vraiment ressenti les effets de la crise", dit-il.

La situation semble donc varier d'une région à l'autre. Un fait confirmé par Martin Plüss, le président de la Commission INSOS Travail qui regroupe divers d'ateliers protégés. Il dit même que la situation varie d'une institution à l'autre. "On ne peut pas parler de crise de façon générale. Tout dépend des

branches dans lesquelles les ateliers sont actifs. Certains souffrent, d'autres moins, voire pas du tout", dit-il. (voir encadré, p. 15).

Plus de flexibilité

Mais cela ne veut pas dire que les ateliers ne se trouvent pas malmenés par l'économie. Car si l'on ne peut parler de crise de façon générale, le marché a connu une profonde mutation ces dernières années. Et est devenu plus "rude". "Le marché d'aujourd'hui n'a rien à voir avec celui d'il y a cinq ou dix ans. Aujourd'hui, le marché exige de la flexibilité: il faut produire vite, en petites quantités. Il n'y a plus de grandes commandes assurant un fonds de commerce sur le moyen ou long terme", résume Martin Plüss. Du coup, les ateliers "doivent être plus diversifiés et plus rapides pour exécuter ou apprendre une nouvelle tâche."

Les marchés exigent aujourd'hui d'être flexible: il faut produire plus vite et en petites séries. (arwo, Wettingen (AG), juillet 2012)

Le responsable des ateliers de production de l'institution de Lavigny confirme. Si autrefois, il pouvait compter sur des contrats de plusieurs milliers de pièces par mois, cela n'est plus le cas aujourd'hui. "Les entreprises ne font plus de stock. Aujourd'hui, tout est décidé à la dernière minute. Hier soir par exemple, j'ai reçu la confirmation d'une commande à effectuer pour la semaine prochaine... Il va falloir changer notre plan de production", explique-t-il.

Cette "volubilité du marché", comme il dit, rend plus difficile l'organisation des équipes. Il s'agit de pouvoir rebondir lors de commandes subites. Mais aussi de savoir occuper les équipes dans

les périodes plus creuses. A Morges, on se réjouit de s'occuper de la mise sous plis du fameux calendrier de l'Avent de la Fondation Institution de Lavigny. Imprimé à plus de 900'000 exemplaires, son conditionnement assure une activité tout au long de l'année.

A la SGIPA à Genève, Angelo Pronini connaît lui aussi ce phénomène de volubilité. "Nous avons une plus grande diversification des commandes. Les clients arrivent soudainement dans nos ateliers et ont généralement des délais de réalisation plus courts qu'autrefois", dit-il. Pour répondre à ces "coups de feu" tout en évitant de surcharger les travailleurs, il compte sur la solidarité entre les ateliers.

"La rentabilité n'est pas notre objectif."

L'exigence de flexibilité n'a pas que des conséquences du point de vue organisationnel. Les employés eux aussi sont "sous pression". Ils doivent être capables de lâcher une activité pour se consacrer à une autre, être prêts à apprendre de nouveaux gestes.

"C'est un fait, aujourd'hui, l'employé en situation de handicap doit être doté d'une faculté d'adaptation. Il doit être prêt à faire face au changement de planification et avoir envie de prendre des initiatives ou des responsabilités. Ces compétences étaient moins demandées autrefois du temps des grandes commandes", dit Pierre Cottier.

C'est pourquoi, dans les ateliers de production de l'institution de Lavigny, les employés ont le statut d'employé polyvalent. Il est attendu de chaque employé qu'il soit capable de changer régulièrement d'activité et de collaborer avec différents MSP.

Une manière de répondre au marché, mais aussi de "rendre le travail plus varié et d'aider l'employé à rester en mouvement", explique le responsable de l'atelier de Lavigny. Et surtout de répondre à un besoin: celui de l'intégration!

Car les employés demandent eux aussi de "participer à l'économie". De plus en plus. Pierre Cottier, fort de plus de vingt ans d'expérience comme maî-

ATELIER D'OCCUPATION À VISÉES PROFESSIONNELLES

Pour les institutions avec une population plus lourdement handicapées plus orientées centre de jour qu'atelier de production, la vie active se fait hors de la pression des marchés. La question de la participation à la société via l'économie n'est cependant de loin pas exclue. A l'exemple de la Cité du Genévrier, au-dessus de Vevey (VD), qui revoit de fond en comble le concept de ses ateliers.

A la Cité du Genévrier, au-dessus de Vevey, on ne parle pas économie. La "Cité" propose internat, centres de jour et ateliers de services et boutiques... "Mais sans objectifs économiques", souligne Pascal Magnenat, responsable du secteur des activités de jour et logistique de la Cité du Genévrier. Près de 160 personnes travaillent ici le jour. La grande majorité y réside aussi.

Pourtant, ici aussi, la préoccupation de la production et de l'insertion dans le tissu économique existent. L'idée est un peu de s'ouvrir à plus de commandes extérieures possibles, mais surtout de mieux valoriser le travail déjà fait à l'interne. Objectif: donner une identité forte aux résidents et travailleurs. "Une enquête externe a montré que nos bénéficiaires, résidents ou externes, n'avaient pas d'identité professionnelle claire: résidents ou collaborateurs ou

autre chose. Il est important que les personnes puissent se définir aussi par rapport à leur activité et ce de manière claire. C'est pourquoi nous menons depuis quelque temps un travail de professionnalisation des ateliers", explique notre interlocuteur.

Concrètement, les places de travail sont réorganisées et les MSP sont invités à se perfectionner. "Nous quittons l'ambiance cocooning ou le côté bricolage pour plus d'efficacité et pour rendre chaque tâche plus cohérentes", résume le responsable. Ainsi, les ateliers bois et espaces verts reçoivent leur propre matériel pro et leurs propres locaux. L'atelier boulangerie et tea-room formeront un team et profiteront bientôt d'un local de production professionnel.

Enfin, si l'institution compte déjà deux boutiques en ville de Vevey ainsi qu'une boutique partenaire, elle compte ouvrir dans les prochains mois un nouvel espace de vente lui permettant de vendre ses produits, encore trop peu valorisés aujourd'hui, et aussi ceux d'autres institutions. Là aussi, le souci de professionnalité est très présent: il ne s'agit plus de faire pour faire, mais de produire efficacement. "Nous voulons proposer une ligne claire de produit, cohérente au niveau marketing et collant aux tendances", précise Pascal Magnenat. La production devrait être orientée par une cellule marketing composée de bénévoles de la branche. **Projet(s) à suivre! fs**

tre socioprofessionnel, explique que pour les travailleurs, aujourd'hui, le besoin d'identification professionnelle est très important. "Nos travailleurs veulent faire partie de l'économie. Ils ont soif d'ouverture." Un changement d'attitude à mettre au compte du décroisement connu par les ateliers de l'institution de Lavigny qui comptent toujours plus d'employés externes à l'institution. "Et avec les téléphones portables, internet et les journaux gratuits, il y a une plus grande conscience du monde extérieur", ajoute le responsable. (Voir encadré p. 14.)

Rester maître du marché

Malgré les attentes de l'économie, le travailleur et la travailleuse restent au centre des préoccupations des responsables des ateliers. Tant à Morges qu'à Genève, il n'est pas question d'accepter n'importe quel travail à n'importe quelle condition. "Nos objectifs sont industriels, mais pas dans le sens purement "rentable" du terme. Nous sommes là pour offrir des travaux adaptés et intéressants et non pour faire du chiffre d'affaires à tout prix", rappelle Pierre Cottier. Le directeur de la SGIPA, à Genève, abonde. "D'un point de vue purement financier, les ateliers ne sont tout simplement pas rentables. C'est un fait... Mais qui n'est pas pertinent. Car nous ne visons pas la rentabilité. L'objectif est toujours de trouver des travaux intéressants au niveau économique ET réalisables par nos travailleurs", souligne Angelo Pronini. C'est pourquoi il refuse, par exemple, de mener de grandes actions de pub ou de prospecter le marché à tout va. Pour décrocher des contrats, il compte plutôt sur le bouche-à-oreille. Et, surtout, sur le savoir des MSP: "C'est aux MSP de chercher des clients et non à des professionnels du marketing ne sachant rien au handicap. Seuls les MSP connaissent bien leurs travailleurs pour définir si un travail est adapté à leurs compétences et si les délais sont réalistes", dit-il. Il ajoute: "Il ne s'agit pas d'arriver à une situation où finalement, c'est le MSP qui fait tout." Ni à une situation où les travailleurs seraient "exploités" ou "surmenés". Il faut, toujours selon le directeur genevois, garantir des postes adaptés, hors de la pression économique, aux personnes plus fragiles. Qu'elles soient plus lourdement handicapées... ou vieillissantes. "Il ne faut pas oublier qu'il s'agit de personnes avec handicap", conclut le directeur genevois.

INSOS ET LES ATELIERS

Le travail est un domaine important pour INSOS. Comme le souligne son rapport sur les ateliers INSOS de 2008*, les ateliers ont leur place dans l'économie: ils génèrent un chiffre d'affaires annuel de 300 millions de francs. Ils occupent près de 25'000 employés avec handicap et 7'000 personnes encadrantes. Entretien avec Martin Plüss, président de la Commission INSOS Travail et directeur de la VEBO.

Quelle place tiennent les ateliers protégés dans les plans stratégiques d'INSOS?



Martin Plüss

Pour INSOS, le travail en atelier protégé est d'une grande importance. Ils donnent des places de travail à des personnes qui sinon n'en auraient pas. Et ils permettent à ces personnes de produire de la valeur ajoutée tout en élevant leur estime de soi. Et offrent un lieu indispensable d'expérience.

Quelle place tiennent-ils vis-à-vis de l'intégration?

L'intégration professionnelle est clairement un objectif d'INSOS. Mais il ne s'agit pas de l'atteindre à n'importe quel prix. Certaines personnes ont besoin d'un encadrement spécifique pour travailler et les ateliers doivent le leur fournir, au besoin tout au long de la vie active.

Selon moi, les ateliers œuvrent aussi pour l'intégration. Les ateliers sont totalement intégrés dans le tissu économique.

La pression économique se fait sentir dans les ateliers. Quelles sont les répercussions sur les employés?

Il est difficile de définir comment cela se répercute sur les employés.

INSOS et les ateliers défendent l'idée que le coût d'un poste de travail soit déterminé de façon globale, c'est-à-dire en tenant compte de l'entreprise dans son ensemble et non au niveau individuel. Il faut éviter que les personnes lourdement handicapées ayant des besoins d'encadrement important ne soient marginalisées.

Quels sont les relations entre les ateliers et les cantons?

Les ateliers ont généralement des contacts plutôt bons avec les cantons. Il y a certes parfois des frictions, mais comme les places en ateliers de production coûtent moins chères que celles en centre de jour, les cantons voient un avantage à soutenir la production.

A quel taux les ateliers doivent-ils s'autofinancer?

Il n'y a pas de règle stricte. D'après mon expérience, le taux d'autofinancement se situe entre 30% et 70%.

*Document disponible sur www.insos.ch > Domaines spécialisés > Travail