

# DES PARCOURS DE PROMOTION PERSONNALISÉS, UN FANTASME ?

*L'intégration sociale de chaque femme,  
de chaque homme est une histoire singulière.  
Dans quelle mesure des structures centrées  
sur le travail peuvent-elles y contribuer ?*

## UN BRASSAGE EXTRAORDINAIRE ET BANAL

Terre, c'est la planète. Cette association-entreprise, basée à Liège, joue sur l'extrême diversité : celle des profils et origines de ses 280 salariés, en premier lieu ; mais aussi celle de leurs itinéraires personnels dans la structure, celle des dispositifs légaux susceptibles de concourir au projet (1), celle des activités économiques, et même des actions solidaires, développées au fil des ans. « Ne serait-ce qu'à cause des aléas de nos marchés, nous sommes accablés à une attitude de création permanente, si nous voulons que tous les salariés puissent rester ici aussi longtemps qu'ils le veulent » résume à ce propos Salvatore Vetro, électronicien devenu l'un des composants-clés de ce circuit intégré qu'est Terre.

Car telle est l'originalité la plus saillante de cette organisation : tous les emplois, qu'ils aient ou non, au départ ou dans la continuité, une dimension d'aide, sont à durée indéterminée. Le droit belge, c'est vrai, ouvre largement cette possibilité : en Région wallonne, toute société, pour autant qu'elle accepte et déclare sa « finalité sociale » (2), puis emploie un ratio de 20 à 50 % de « demandeurs d'emploi difficiles à placer » (DEDP) est co-financée. Dirigés à la fois vers l'entreprise, pendant quelques années, et aussi rapportés au nombre de DEDP embauchés, ces apports publics sont dégressifs dans le temps, et non permanents. Ainsi, Terre n'a reçu des subventions, en 2006, que pour 14 % du montant de ses dépenses, alors que la proportion de ses salariés qui peuvent être considérés comme « ayant des difficultés importantes » avoisine 50 % : handicapés mentaux ou physiques, accidentés de la vie, et non seulement chômeurs étiquetés par l'administration comme étant « difficiles à placer ». Du reste, aucune étiquette n'a vraiment sa place à Terre. La fibre du mouvement Emmaüs (3) et non seulement la fibre textile ou la fibre bois, qui constituent l'essentiel des activités (de récupération - recyclage - production industrielle) a du poids ici : on aspire, à Terre, à travers les réalités quotidiennes de production et de développement de l'entreprise (4), à faire communauté. Et ce

(1) Le groupe Terre est en particulier reconnu (et cofinancé sur certains objectifs distincts) à la fois au niveau de l'État belge et de la Région wallonne, y compris comme organisme d'« éducation permanente ».

(2) La majeure partie du chiffre d'affaires doit parvenir de la production vendue par l'entreprise, mais elle doit aussi attester, à travers une critèresologie assez précise, de la priorité donnée à la personne sur le capital.

(3) L'association, créée par des bénévoles, est active autour d'activités de récupération, au sein d'Emmaüs, depuis les années 1950. Elle est devenue un employeur progressivement important, et a diversifié ses statuts (Asbl, sociétés...) à partir des années 1990. Sans être « communauté Emmaüs », Terre adhère toujours à Emmaüs International.

(4) Cinq entités apparentées existent (Terre, Tri-Terre, Recol-Terre, Pan-Terre, Co-Terre) sur le même site, dans une zone industrielle de Herstal, tout près de Liège. Plusieurs produits sont spécifiques (et brevetés comme tels, dans le cas des panneaux isolants fabriqués à partir du papier recyclé) ; le groupe est en contrat avec de nombreux clients publics et privés.

cadre, cet esprit communautaire, sont assumés comme les premiers leviers d'aide à l'intégration sociale.

Des étiquetages ou catégorisations réduits à presque rien, un éventail des salaires très restreint (5) – « ce qui libère la parole de tous » –, une place importante donnée au dialogue collectif dans l'organisation de l'entreprise... : beaucoup des éléments de l'organisation commune ont comme visée la promotion de chacun par une appartenance à un ensemble humain porteur de solidarités multiples. « Si je suis restée ici, c'est parce qu'il est possible de prendre la parole, ce que je fais d'ailleurs de temps en temps », évalue Fabienne Boulanger. Embauchée à Terre, au départ en « formation qualifiante », il y a... treize ans, elle est aujourd'hui le pivot d'une petite équipe « repassage » au sein de l'atelier textile-vêtements – une véritable usine, en fait – de Terre. 200 travailleurs, 30 tonnes de vêtements traités quotidiennement, cette activité est le socle principal de l'entreprise, celle également qui permet le plus de mobilité professionnelle et d'accès à des responsabilités, petites ou plus importantes. Cette filière compte, par exemple, plusieurs boutiques de vente extérieures.

Fabienne Boulanger et des dizaines d'autres salariés sont de fait des tuteurs auprès de leurs collègues débutants ou invalidés, jamais considérés comme « des salariés de seconde zone ». « Aider des collègues, cela rend mon travail plus intéressant », souligne un autre ouvrier du recyclage textile. « Nous récusons la césure de statut entre ceux qui forment et ceux qui sont formés, explique Salvatore Vetro ; entreprendre autrement, faire exister une dynamique d'insertion, c'est tout un ». C'est également dans une dynamique d'action collective sur un objectif partagé que le groupe a fondé « Autre Terre ». Cette association de solidarité internationale est reliée à de nombreux partenaires latino-américains et africains, dont une bonne partie sont eux aussi actifs dans le tri-recyclage ou l'assainissement ; elle les soutient en ressources humaines et financières.

Le vécu de cette dimension communautaire connaît ses difficultés. Récemment, par exemple, il a paru nécessaire d'embaucher un « facilitateur », qui exerce sa responsabilité principalement au moyen d'entretiens individuels. En effet, même si, au moment des recrutements, chacun est bien informé de l'esprit et des règles de cette collectivité atypique (finalité humaine et non lucrative, assemblées hebdomadaires de travailleurs, grande place laissée aux initiatives, possibilité de devenir adhérent de Terre Asbl (6) ...), une certaine passivité existe. Des personnes n'osent pas « sortir du lot » pour prendre des responsabilités, d'autres peinent, malgré les réunions d'information, à entrer dans la complexité des chiffres et des bilans sur la production, d'autres sont là uniquement pour exécuter un travail et en vivre... « Et ceux-là ont bien le droit de rester sans participer davantage, sinon nous serions une secte ! », précise Salvatore Vetro.

(5) De 1 à 1,6.

(6) 70 salariés en sont membres, et trois des dix administrateurs actuels étaient entrés dans l'entreprise-association comme « salariés en insertion ».



A contrario, le risque d'un certain enfermement social est-il conjuré à Terre ? Le peu de moyens accordés à l'accès des travailleurs à des formations sanctionnées par des diplômes ou certificats courants, et leur permettant plus facilement de trouver un emploi ailleurs, pourrait par exemple le faire craindre. Mais ceux qui veulent quitter le groupe peuvent faire valoir des compétences acquises assez pointues, et Terre bénéficie par ailleurs d'une bonne reconnaissance dans le monde des entreprises et des collectivités locales. La priorité reste donnée à la patiente édification d'un collectif dans lequel les personnes les plus fragiles puissent (pour beaucoup, enfin) trouver une place sur un pied d'égalité et une considération « qui durent ».

Le vécu de Terre, sur ce plan, peut interroger la distinction nette que pratiquent un bon nombre de structures d'aide à l'insertion, entre « professionnels » et « personnes en insertion » ; interroger également le milieu de l'IAE sur sa très faible capacité à faire naître, au moins au service de certains, des emplois durables.

**Vincent Berthet**

*Rédacteur en chef de la revue (7)*

(7) En coopération étroite avec Salvatore Vetro et un certain nombre des salariés de Terre. (info@terre.be)

## POUVOIR SE QUALIFIER

*Des coopérations entre structures complémentaires pour offrir des parcours de professionnalisation...  
C'est possible.*

Originnaire d'Algérie, Farida B. consacre ses premières années en France à éduquer ses enfants. En 2003, elle est à la recherche d'un emploi après divers petits boulots. Elle devient salariée à temps partiel de l'Association Intermédiaire REED. La première année, elle travaille peu, en fonction de son temps disponible et de la garde de ses enfants. La deuxième année, elle travaille entre 15 et 20 heures par semaine comme aide ménagère. En étape d'insertion, elle travaille pour des personnes stables, notamment des familles, avec des tâches centrées sur le ménage et le repassage. Elle accepte alors de faire une formation d'aide ménagère et valide avec l'AFPA le premier Certificat de Compétences Professionnelles de VAE d'Assistante de Vie (1) : le CCP « Ménage repassage ».

En 2005, Farida est recrutée comme aide ménagère par l'association REF dont 8 % de la masse salariale est consacrée à la formation (2). Elle est en CDI, avec une convention collective et un

(1) Validation des acquis de l'expérience financée par la Région Rhône Alpes et par l'Association intermédiaire REED.

(2) L'Association de Services aux Personnes REF (Rhône Emplois Familiaux) est centrée sur un processus complexe : la professionnalisation des salariés, recrutés en CDI, pour offrir des services de qualité aux personnes fragiles, dépendantes, notamment personnes âgées et handicapées.



plan de formation. Elle fait partie des 15 personnes à bénéficier du plan de VAE « Assistante de Vie » 2005-2006. Elle passe les deux CCP « enfance et personnes âgées », devenant ainsi « Assistante de vie » diplômée.

Fin 2006, intervenant aux domiciles de personnes âgées dépendantes, elle accepte, avec huit assistantes de vie de REF, un premier parcours de formation de spécialisation « Alzheimer ». Cette maladie suppose en effet un professionnalisme particulier (3). Ce parcours est élaboré par REF avec trois partenaires (4) et co-financé par l'OPCAREG. Farida reçoit son attestation – sous forme de « Mention Complémentaire » – en juin 2007.

Farida est aujourd'hui assistante de vie qualifiée, dans une ASP bénéficiant de l'agrément qualité. Elle a changé de statut. À l'Association intermédiaire REED, elle avait un statut « d'insertion », sans qualification et intervenait pour des missions centrées sur les tâches. À REF, elle a un statut de « professionnel » grâce à sa formation et à la stabilité de son contrat ; elle intervient au domicile de personnes dépendantes et fragiles. Fin 2007, elle pourra démarrer un deuxième cycle de formation « Alzheimer ».

En effet, dans la dynamique du premier – et unique, à ce jour, en France – parcours Alzheimer, le Réseau Emplois et Innovations vient de créer « la Maison Bleue Alzheimer » à Lyon. Elle offrira des activités centrées sur les besoins de personnes atteintes d'Alzheimer, et sera également un centre de formation. Elle offrira, dès septembre 2007, un deuxième cycle de spécialisation « Alzheimer » dans une logique originale de mixité des apprenants : assistantes de vie d'ASP et aides médico-psychologiques de maison de retraite ; personnes en formation et personnes atteintes d'Alzheimer en début d'évolution (5).

Ce parcours long et exigeant n'est pas unique. Là réside sans doute l'une des richesses du travail dans un réseau ou un « ensemblier » : d'un côté, une capacité d'innovation et d'expérimentation dans la mise en place de parcours professionnalisants pour les personnes en insertion. De l'autre, une synergie dans la création de structures – et d'emplois – adaptées aux besoins de personnes fragiles de notre société.

Cette initiative s'enracine dans le projet général du réseau Emplois et Innovations créé en 1999 à partir des pratiques socioéconomiques d'une Association intermédiaire : REED. Il regroupe aujourd'hui 8 structures d'insertion complémentaires (6), et offre 300 000 heures de travail par an à 1000 salariés autour de 100 actions spécifiques « emplois dans la ville ». Ce réseau vise à développer des coopérations concrètes pour favoriser l'innovation sociale et la création d'emplois, l'insertion et la professionnalisation de personnes.

(3) Tout d'abord, des connaissances sur la maladie, pour comprendre des comportements étonnants. Ensuite, des compétences organisationnelles pour anticiper, structurer le temps et proposer des activités adaptées, et des compétences relationnelles pour communiquer, stimuler la mémoire, répéter, écrire, vérifier. Enfin, une façon d'être auprès du malade avec patience, empathie et respect.

(4) REN-formation, France Alzheimer, et Le centre Montvenoux, spécialisé dans l'accompagnement des personnes atteintes d'Alzheimer.

(5) GIR 4 et 5 et MMS 18 à 25.

(6) Une Association Intermédiaire (REED), un Atelier Chantier d'insertion (CEV), une Entreprise d'insertion (RQD), un centre de formation (REN-formation), une Associations de service aux personnes (REF), ...



C'est dans ce cadre que l'association Intermédiaire REED, mesurant les limites de son offre centrée sur l'insertion de personnes fragiles dans un environnement sécurisant, a décidé de créer en 2001 une Association de Services aux Personnes : Rhône Emplois Familiaux (7).

Après cinq ans de développement, REF est aujourd'hui une expérience réussie dans les services aux personnes âgées, avec 50 salariés en CDI et 200 clients. Cette réussite est fondée sur la mise en place de parcours de professionnalisation individualisés, car REF recrute uniquement des personnes issues de l'ANPE et des structures d'insertion. Il n'y a pas bien sûr de parcours idéal, et la plupart des salariés de REED cherchent des opportunités d'emploi à l'extérieur de la structure et du réseau. Cependant, l'exemple de Farida est évocateur du partenariat réalisé entre des structures du Réseau Emplois et Innovations et de la complexité de l'ingénierie mise en œuvre. Il met en évidence le rôle central de la formation continue dans le processus de professionnalisation.

**Vincent Fuchs**

*Directeur, Emplois et Innovations  
Réseau Interactif pour le Développement de l'Emploi  
[www.emplois-innovations.org](http://www.emplois-innovations.org)*

(7) Avec le label Proxim du COORACE.

