

▪ MIDACT

Action Régionale pour  
l'Amélioration des  
Conditions de Travail

## Journée d'étude – cadre ESS Mairie de Colomiers

### Risques Psychosociaux - Management du travail - Entreprises d'Insertion : situations de travail entre tensions et ressources mobilisables

27 novembre 2012

Intervenante : Caroline RAGAZZI, chargée de mission MIDACT

---

Action Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

25 rue Roquelaine  
31000 Toulouse

☎ 05 62 73 74 10

@ midact@anact.fr

🌐 www.midact.aract.fr



## Objet de la présentation

- **Thème** : Entreprises d'insertion – Risques Psychosociaux (RPS)- Situation de travail - Management du travail
- **But de la communication** : mettre en débat les données construites dans le cadre d'expériences de terrain et alimenter la réflexion sur le management – les RPS – la place des acteurs de l'entreprise
- **Matériau** : capitalisation à partir de cette expérience de mise en place de démarche de prévention des RPS dans le secteur de l'IAE + groupes réseau ANACT « management du travail » et « étude fonctionnement CHSCT »

## Sommaire

- 1. Le Midact et le projet**
- 2. Les premiers enseignements**
- 3. Les leviers d'action identifiés**
- 4. Quelques références**
- 5. Listes des abréviations**

## MIDi pyrénées Amélioration des Conditions de Travail (MIDACT)

- **Action régionale** pour l'amélioration des conditions de travail en Midi - Pyrénées
- **Le réseau Anact** : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail et 26 associations régionales paritaires (Aract).
- Une approche centrée sur l'organisation sur travail et la performance des TPE - PME
- **Nos missions :**

### DÉMARCHE PARTICIPATIVE ET CONCERTÉE

Intervention en entreprise  
Accompagnement de projet  
Actions collectives

### TRAVAIL EN RÉSEAU

Préventeurs  
Consultants  
Partenaires institutionnels  
Chambres consulaires  
Organismes professionnels

DIFFUSION D'OUTILS ET DE MÉTHODES

## Entreprise d'Insertion (EI)

- **Une entreprise d'insertion** a une double mission :
  - **Une réussite économique** : un projet économique viable sur des secteurs marchands concurrentiels
  - **Une réussite sociale** : intégration de personnes éloignées de l'emploi au marché du travail
  
- **L'UREI-MP** (Union Régionale des Entreprises d'Insertion de Midi-Pyrénées) est une fédération d'entreprises d'insertion, elle a pour mission de :
  - Accompagner les projets créateurs d'entreprises d'insertion
  - Pérenniser les emplois et les entreprises par du conseil, du soutien et de l'accompagnement à ses adhérents
  - Promouvoir le concept de l'EI auprès des partenaires institutionnels, économiques et sociaux...

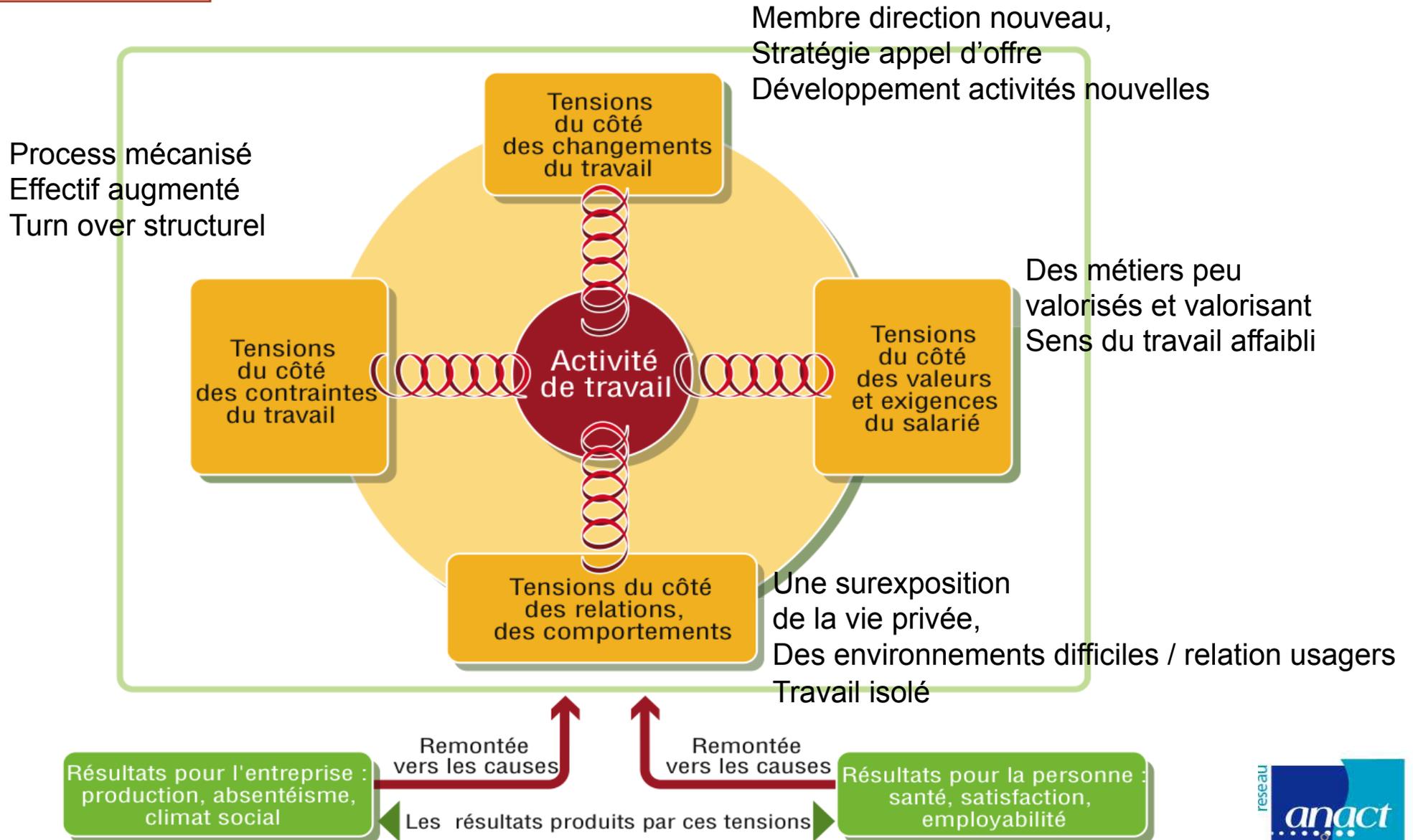
## Le projet

- Une **action collective dans un secteur donné : IAE** (Insertion par l'Activité Economique) **et sur un thème commun** : prévenir les RPS et améliorer les CT.
- **Un partenariat avec l'UREI** (Union régionale des Entreprises d'Insertion)
- **10 entreprises volontaires** sur les 50 entreprises d'insertion adhérentes de la région Midi Pyrénées.
- **Financements** : Direccte et Fact (consultants)

## Comprendre sur quoi agir : Différentes familles de tensions à repérer

- Dans l'entreprise, travailler est une source permanente de tensions
  - En général, des compromis acceptables sont trouvés dans l'activité quotidienne ...
  - Un équilibre s'installe au cœur de ces tensions
- => Que ce soit entreprise ou entreprise d'insertion**

# 4 pôles



## Difficile conciliation E et I

- **Des contraintes inhérentes au statut d'EI :**
  - Renforcées par de fortes exigences du travail sur certaines activités professionnelles : exemple : la restauration
  - Renforcées par les profils de plus en plus éloignés de l'emploi des CDDI
  - Renforcées par le turn over structurel ( moyenne nationale : 11,8 - maximum 24 mois)

⇒ Tensions objectifs et exigences entreprise avec celles du/ des salarié -e-s

## Difficile conciliation E et I

- **Des régulations inhérentes au statut d'EI :**
  - Projet social et volonté de la direction
  - Fonction spécifique CIP: définit, accompagnement individuellement
  - Formalisation du parcours d'insertion
  - Phase d'intégration des salarié-e-s (livret d'accueil, formation au poste...)
  - Missions claires de l'encadrement sur la prise en compte du I dans leur activité productive

⇒ Régulations objectifs et exigences entreprise avec celles du/des salarié-e-s

## Des facteurs de risques spécifiques à chaque EI

- Une **compétence gestionnaire** à acquérir... :
    - RPS pour tous
    - Plus l'entreprise est solide sur le E est mieux elle arrive à travailler le I
    - Plus l'entreprise est soutenue par des partenaires locaux mieux elle se structure
  
  - Une **gestion des plannings** à améliorer... :
    - fragilise l'encadrement et le/la Conseiller en Insertion Professionnelle (CIP) dans ses missions d'accompagnement du projet professionnel pour les recentrer sur celles de la production et du projet social;
    - favorise les conflits entre encadrement et CIP
    - limite la mise en œuvre du parcours de progrès du CDDI
- ... fragilise les **marges de manœuvre** (temps,...) de tous

## Des facteurs de risques spécifiques à chaque EI

- **Le développement d'une EI sur une activité** qui demande des compétences spécifiques / **profils des salarié-e-s en CDDI ...renforce la difficile conciliation du E et du I**
  - Restauration rapide / espaces verts
  - RPS pour la direction, l'encadrement et les CDDI
  
- **Des conditions de réalisation** du travail difficiles...**fragilise le sens de son travail** sur le I :
  - cumul isolement, froid, saleté, faiblesse du contenu du travail,...  
limite la mobilisation du CDDI sur son projet d'insertion

# Un outil mobilisé : Situation problème

- **Analyser des situations concrètes de travail** explicatives des différences de perception de ce qui est situation problème.
- C'est une **situation de travail** où les facteurs de contraintes sont devenus élevés et ont contribué à provoquer un ressenti négatif pour les salariés, avec des conséquences défavorables plus ou moins avérées, pour l'individu et/ou l'organisation.

⇒ **Cette situation doit être précise, clairement délimitée**

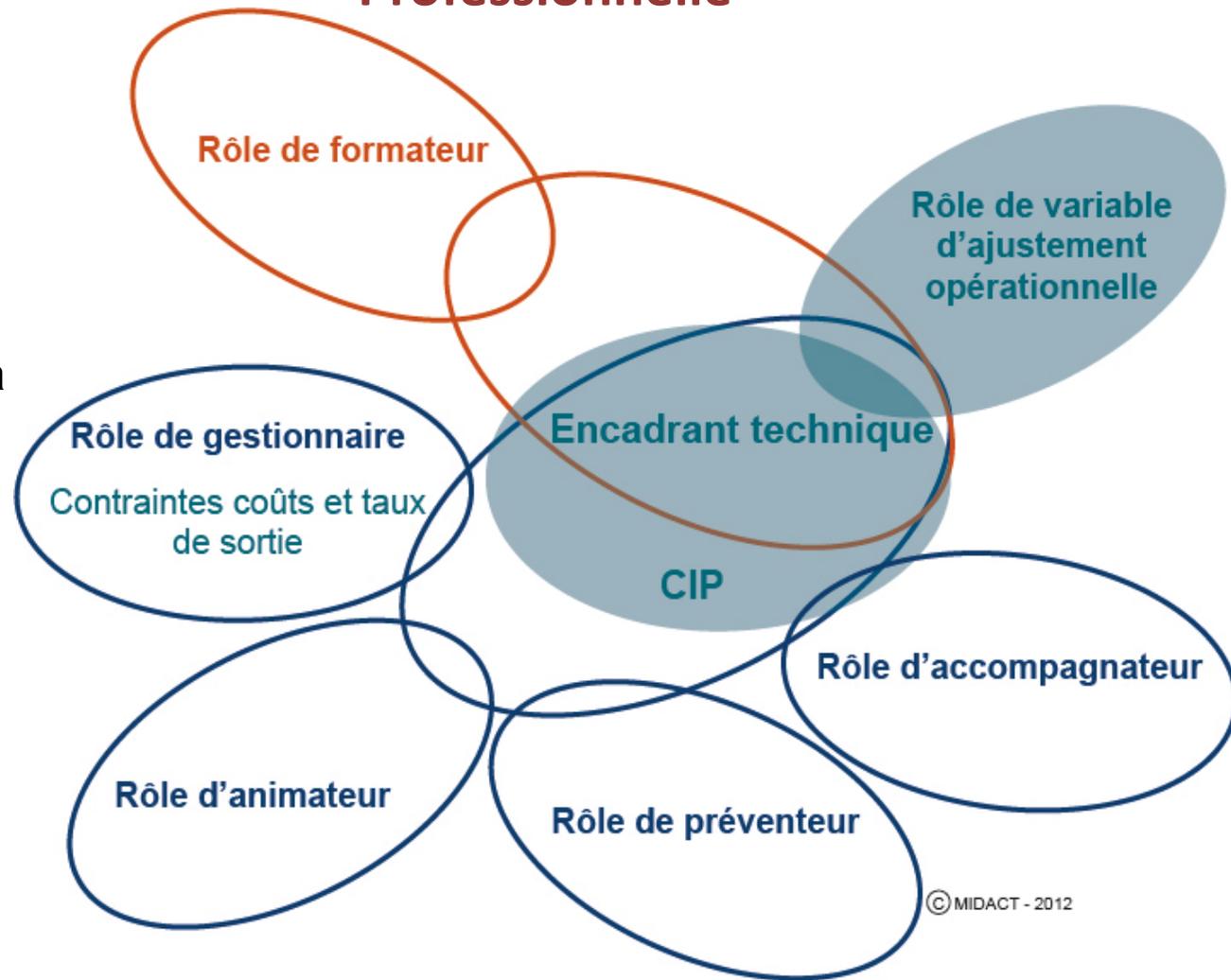
- Par ailleurs, les processus de régulation n'ont pas permis de diminuer l'effet de ces facteurs en utilisant les facteurs-ressources qui auraient pu compenser ou corriger la situation

# RPS - De qui parle - t - on ?

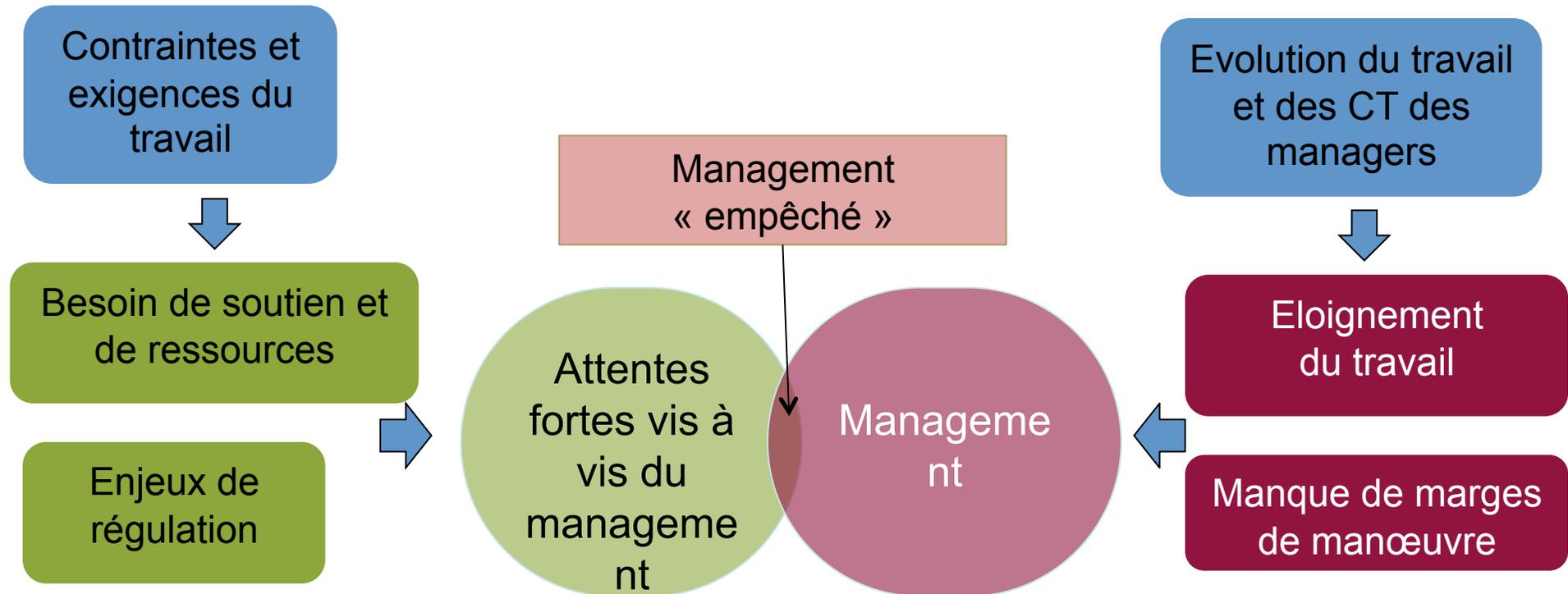
## Encadrement technique et Conseiller en Insertion Professionnelle

**De possibles  
contradictions à gérer...à  
organiser**

**Une population  
encadrement à cibler  
comme exposée aux...  
avant de la cibler comme  
source de...**

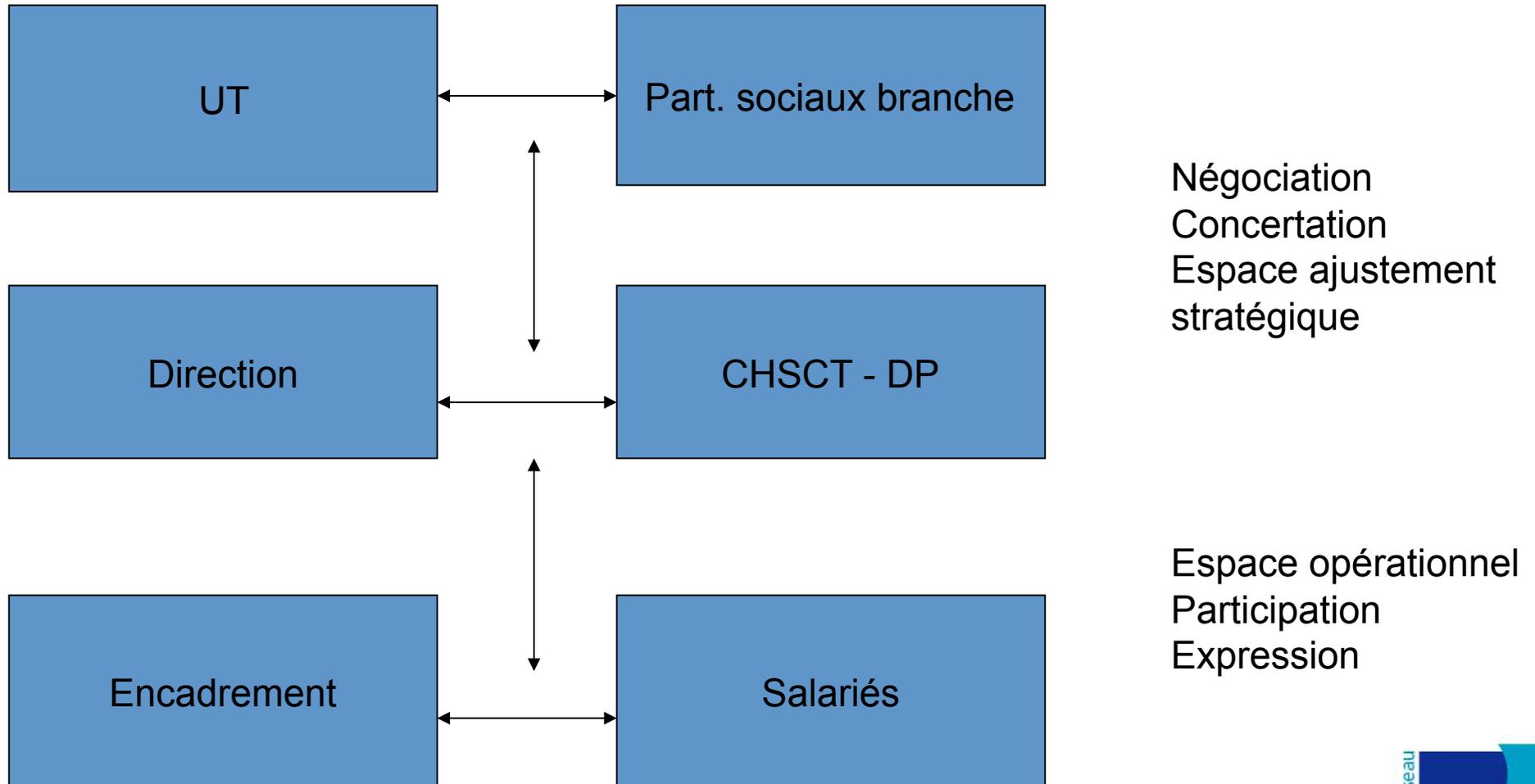


## Vers un nouveau mode de management ...?



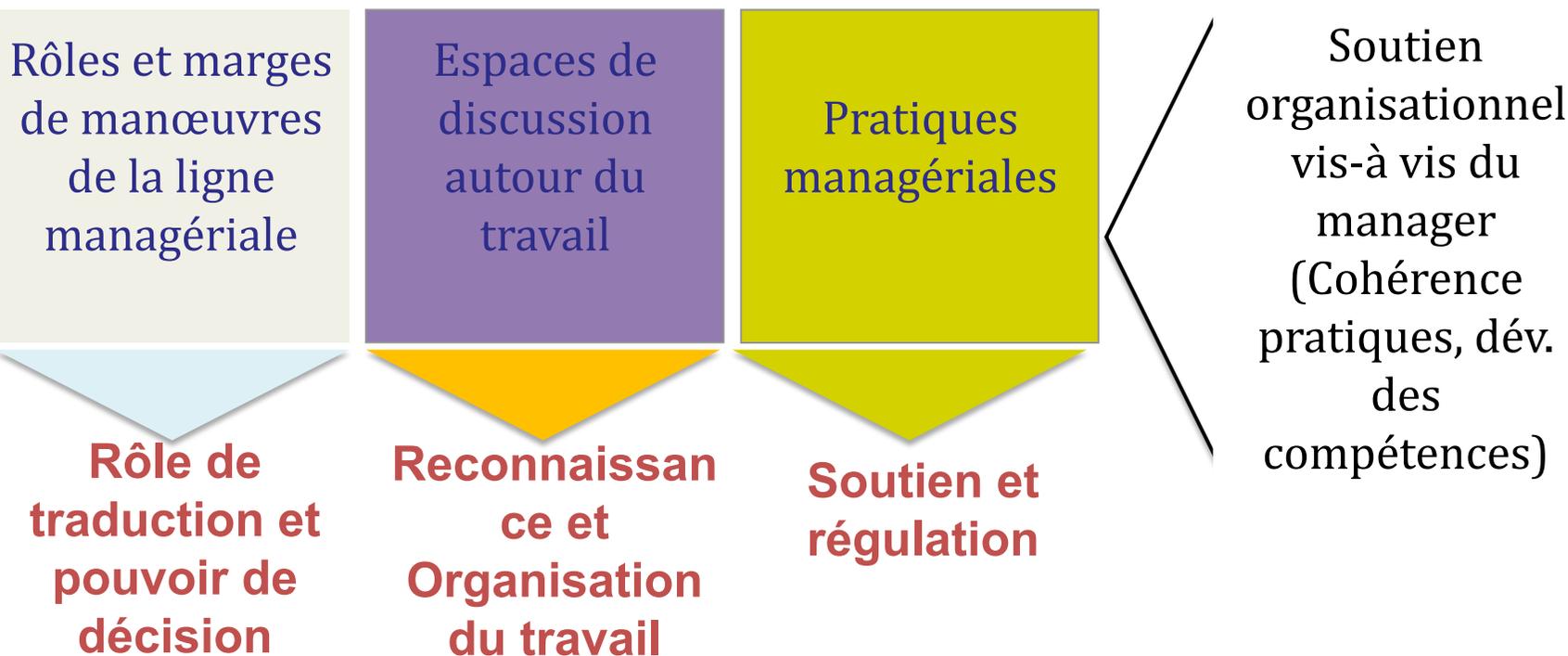
« Le problème ce n'est pas le management, c'est l'absence de management »

## Des espaces de débat concerté et participatif : Six catégories d'acteurs, deux niveaux d'implication



## Tendre vers l'approche « management du travail »

**Manager du travail : c'est mettre à disposition des salariés des ressources pour agir efficacement tout en préservant sa santé.**



## Les ressources documentaires



### • Sites internet :

- Ministère du travail, site [www.travailler-mieux.gouv.fr](http://www.travailler-mieux.gouv.fr)
- Réseau ANACT-ARACTs, site [www.anact.fr](http://www.anact.fr)
  - Dossier réseau ANACT (disponible sur internet) : Prévention des risques psychosociaux <http://www.anact.fr/web/dossiers/sante-au-travail/prevention-des-risques>
- INRS, site [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)

### • Quelques références Anact :

- « Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail », B. SAHLER et all., éditions réseau ANACT, 268 p., 2007.
- « Le point sur... La prévention du stress et des risques psycho-sociaux », éditions réseau ANACT, 6 p., juin 2009.
- Travail et Changement « Agir sur le stress et les risques psychosociaux », N°318, éditions réseau ANACT, 20 p., avril 2008.
- Travail et Changement « Risques psycho-sociaux, reparler du travail, agir sur l'organisation », N°332, éditions réseau ANACT, 16 p., juillet/août 2010..
- Etudes et documents « Prévention du stress et des risques psychosociaux au travail », éditions réseau ANACT, 106 p., 2008.



### Articles

- DETCHESSAHAR M., PIHEL L., MINGUET G. / Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail, ANR, UNIVERSITE DE NANTES, 2009, 10 pages
- HUBAULT F. / Le travail de management, in du Tertre C., HUBAULT F. et al., Le travail, in Economie et Management, n°130, 01/2009, pp. 36-41
- LACHMANN H., LAROSE C., PENICAUD M. (rapporteurs) / Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail, Rapport remis au Premier Ministre, février 2010, 19 pages

### Ouvrages

- UGHETTO P. / Faire face aux exigences du travail contemporain, Editions de l'ANACT, 2007. Sur le management du travail.
- LIVIAN Y-F. / Etre cadre, quel travail ?, EDITIONS DE L'ANACT, 2006,
- ALTER N. / Donner et prendre : la coopération en entreprise, LA DECOUVERTE, 2009,
- COURPASSON D. / Quand les cadres se rebellent, LIBRAIRIE VUIBERT, 2008,
- PICHON A. / Les cadres à l'épreuve des mutations : confiance, méfiance, défiance, PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE, 2008, 239 pages (collection Sciences sociales et sociétés)
- POUDEREAUX P. / Le carnet de bord du manager de proximité, EDITIONS D'ORGANISATION, 2007, (collection Livres outils - Efficacité professionnelle)
- THERY L. (coordinatrice) / Le travail intenable : résister collectivement à l'intensification du travail, EDITIONS LA DECOUVERTE, 2006, (collection Entreprise société)

## Liste des abréviations utilisées



- ANACT** ..... Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
- CARSAT** ..... Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail (ex CRAM)
- CDDI** ..... Contrat à Durée Déterminé en Insertion
- CHSCT** ..... Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
- CIP** ..... Conseiller en Insertion Professionnelle
- DIRECCTE** ..... Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (ex DRTEFP)
- DP** ..... Délégué du Personnel
- EI** ..... Entreprise d'Insertion
- FACT** ..... Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail
- IAE** ..... Insertion par l'Activité Economique
- INRS** ..... Institut National de Recherche et de sécurité
- MIDACT** ..... Action Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail en Midi-Pyrénées
- RPS** ..... Risques Psychosociaux
- UREI-MP** ..... Union Régionale des Entreprises d'Insertion en Midi-Pyrénées
- UT** ..... Unité Territoriale (ex DDTEFP)

▪ MIDACT

Action Régionale pour  
l'Amélioration des  
Conditions de Travail

**Merci pour votre écoute**

**A votre disposition**

[c.ragazzi@anact.fr](mailto:c.ragazzi@anact.fr)

**Action Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail**

📍 25 rue Roquelaine  
31000 Toulouse

☎ 05 62 73 74 10

@ midact@anact.fr

🌐 www.midact.aract.fr

