MIDACT
Action Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

Petit déjeuner

Le travail dans les entreprises d'insertion : une action menée en Midi-Pyrénées

12 septembre 2013

Intervenante et animatrice :
Caroline Ragazzi, chargée de mission Midact

Intervenants:
Karine Roux, déléguée régionale UREI-MP
Guilhem Mayer, directeur du SCIC Plantaurel
Sébastien Galy, encadrant technique du SCIC du Plantaurel

MIDACT

Thème

À partir d'une **action régionale conduite auprès de 10 entreprises d'insertion** avec le **témoignage de l'Union Régionale des Entreprises d'Insertion** (UREI-MP) et celui d'une **entreprise d'insertion** (EI), présentation des **enseignements et retours d'expériences** sur :

- **Les actions de prévention des risques psychosociaux,**
- **Les pratiques de management du travail mises en œuvre,**
- **L'outillage de la fédération pour sensibiliser** les structures de l'insertion par l'activité économique aux démarches de prévention des risques psychosociaux.

Enfin, nous vous proposerons de prolonger l'échange, sur **les conditions de travail comme ressources ou freins à l'Insertion professionnelle** (projet ANACT)

MIDACT

Sommaire

1. Les parties prenantes
2. De la demande à la construction du projet
3. Les enseignements et préconisations (actions préventives, pratiques, outillage…)
4. L'appropriation par l'UREI-MP
5. Les actions mises en oeuvre par le SCIC de Plantaurel
6. Quelques enseignements et perspectives de travail sur les conditions de travail comme ressources ou freins à l'Insertion professionnelle
7. Listes des abréviations

MIDACT

Présentation du MIDACT et ses actions
Présentation de l'UREI-MP
Présentation de la SCIC du Plantaurel

réseau anact

MIDACT

Le 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

MIDACT

L'UREI-MP

- **Action régionale** pour la promotion et le développement de l'IAE (Insertion par l'Activité Economique) en Midi - Pyrénées
- **Le réseau : Membre du CNEI** Comité national des Entreprises d'Insertion.
- L'Union Régionale fédère 38 TPE-PME soit 750 salariés (ETP) dont 2/3 en contrat à durée déterminée d'insertion**.**

ACCUEIL ET ACCOMPAGNEMENT

des porteurs de projet à la création d'entreprises conventionnées par l'Etat

APPUI, CONSEIL

A la consolidation
Au développement
A la diversification
A la professionnalisation
Des EI/ETTI adhérentes

MIDACT

Le Centre de tri des emballages du Plantaurel

Centre de tri des emballages du Plantaurel

- Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC)
- Entreprise d'Insertion
  - Champ concurrentiel marchand
  - Accompagnement de salariés
- Tri et mise en balles de déchets d'emballages recyclables ménagers et professionnels
- Création en 2004
- Actuellement 36 salariés (11 CDI et 25 CDD I)
- 2 équipes, horaires postés 05h00 / 12h00 / 19h00
- 50 à 60 CCDI /an => 50 à 75 % de sorties positives.
- Temps de parcours moyens 11 à 14 mois.

MIDACT

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)**

MIDACT

De la demande
à la construction du projet

réseau anact

MIDACT

La demande initiale

- **Des CIP** : Travailler sur la prévention des risques spécifiques à leur fonction dans l'entreprise

- **De l'UREI** : lors d'une réunion CIP, intervention du MIDACT avec pour objectif de valider leurs attentes et leurs besoins en matière de prévention des risques psychosociaux

MIDACT

De la demande initiale à la construction d'un projet

- **Une demande reformulée … :**
  - d'une **sensibilisation ciblée** sur une fonction CIP à une **demande de la direction de l'entreprise** pour tous ses salariés,
  - d'un **apport théorique** sur les RPS à un **accompagnement méthodologique** de l'UREI pour l'outiller en matière de prévention des risques professionnels

- **…un projet proposé : action collective outillée par le Midact**
  - **Double dimension individuelle et collective**

MIDACT

Constitution d'un groupe d'entreprises volontaires mais « choisies »

Parmi les 20 entreprises volontaires, l'Urei-MP a choisi un échantillon représentatif de 10 EI :

- ***Différents secteurs d'activités****:*
    - BTP, Restauration, Environnement, Propreté et services aux collectivités
- ***Taille*** *:* De 4 à 52 salariés
    - 255 salariés bénéficiant de l'action
- ***Localisation géographique*** *: 4 départements (09, 81,82,31)*
- ***Différents statuts*** *:*
    - SARL, SCIC, EURL, Associatif …
    - 2 cas particuliers des régies de quartier conventionnées en EI

MIDACT

Des enseignements issus du projet

Entre tensions et ressources mobilisables dans les EI : quels facteurs de risques, pour qui, dans quelle situation? Comment prévenir et améliorer les situations de travail ?

réseau anact

MIDACT

Comprendre sur quoi agir : Différentes familles de tensions à repérer

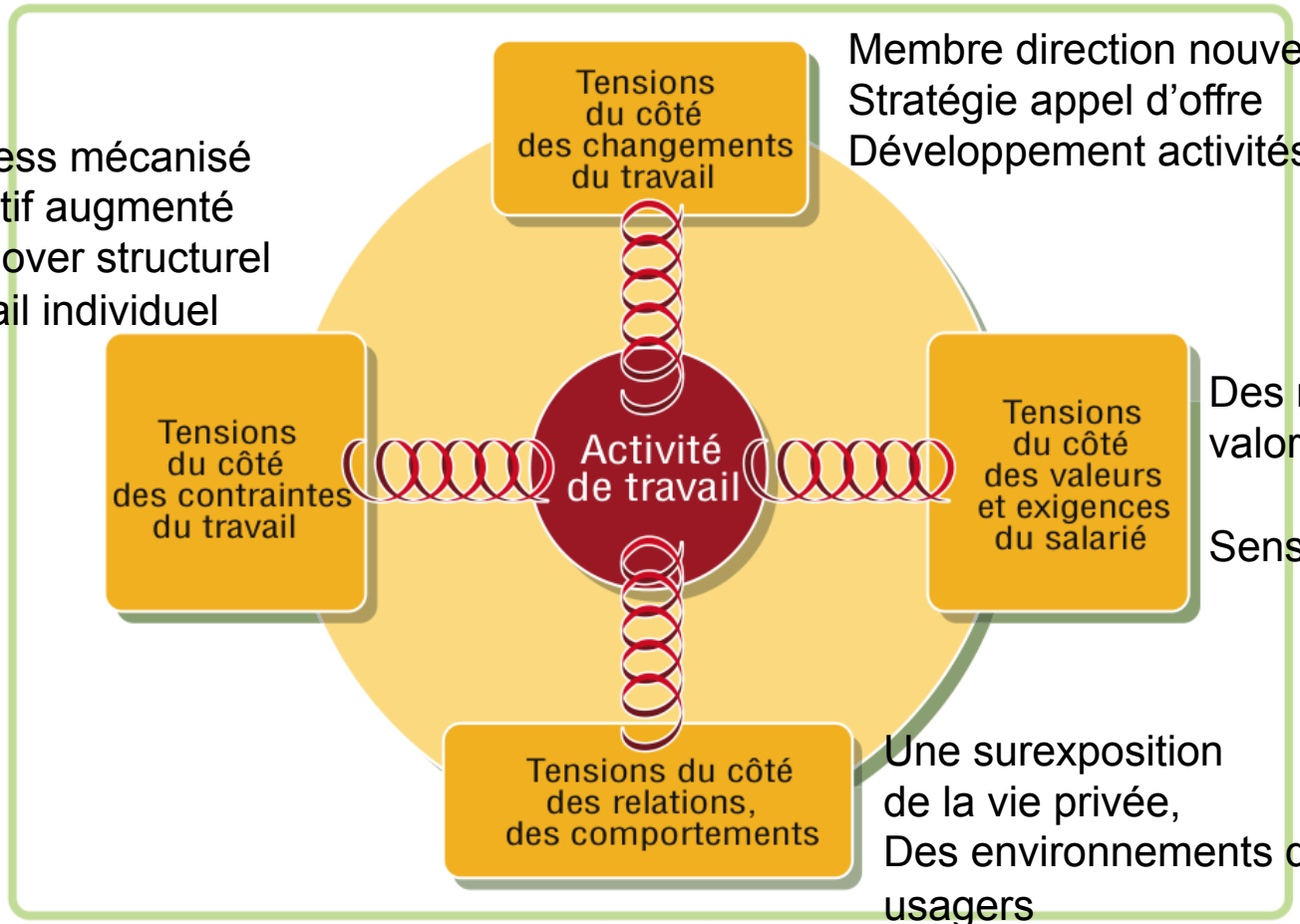
- Dans l'entreprise, travailler est une source permanente de tensions
- En général, des compromis acceptables sont trouvés dans l'activité quotidienne …
- Un équilibre s'installe au cœur de ces tensions

=> Que ce soit entreprise ou entreprise d'insertion

MIDACT

Différentes familles de tensions confirmées…mais pas toujours source de trouble psychosocial … pour tous

Process mécanisé
Effectif augmenté
Turn over structurel
Travail individuel

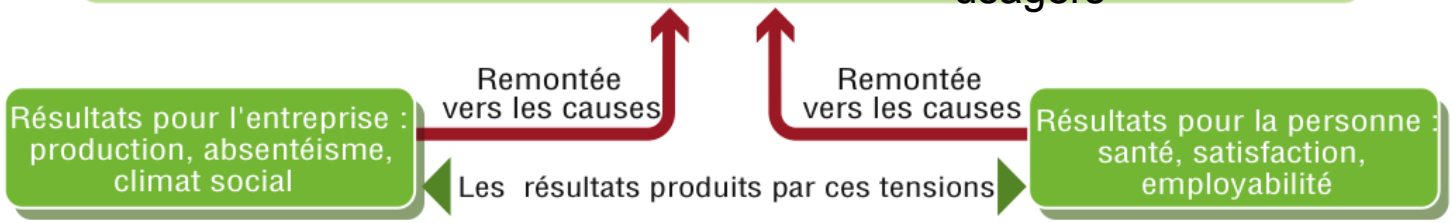


Membre direction nouveau,
Stratégie appel d'offre
Développement activités nouvelles

Des métiers peu valorisés et valorisant

Sens du travail affaibli

Une surexposition de la vie privée,
Des environnements difficiles / relation usagers



© ANACT

MIDACT

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 - maximum24 mois)

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

MIDACT

Difficile conciliation E et I

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

=> Régulations des objectifs et des exigences de l'entreprise avec celles du/de la salarié-e

MIDACT

Des facteurs de risques selon EI

- Une **compétence gestionnaire** à acquérir…
- Une **gestion des plannings** à améliorer…

  …qui, rapidement fragilisent les **marges de manœuvre** (temps,…) de tous

- **Des pratiques d'échange collectifs** à structurer entre… **:**
  - les permanents intervenants sur le projet professionnel
  - les salariés sur le travail et ses conditions de réalisation

  … qui, sans mise en œuvre sur le terrain, fragilisent **la conciliation concrète du E et du I** pour les permanents

MIDACT

Des facteurs de risques selon 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**

- Des **conditions de réalisation** du travail **difficiles** … **fragilise le sens de son travail** sur le I

MIDACT

Des facteurs de risques selon EI

- Des **valeurs** (social, égalité …) inscrites dans le projet social qui, si elles ne sont pas déclinées dans les situations de travail de manière opérationnelles :
  - **les compétences à développer** dans la réalisation du travail permettant d'atteindre ces valeurs
  - les critères du **travail bien fait** …

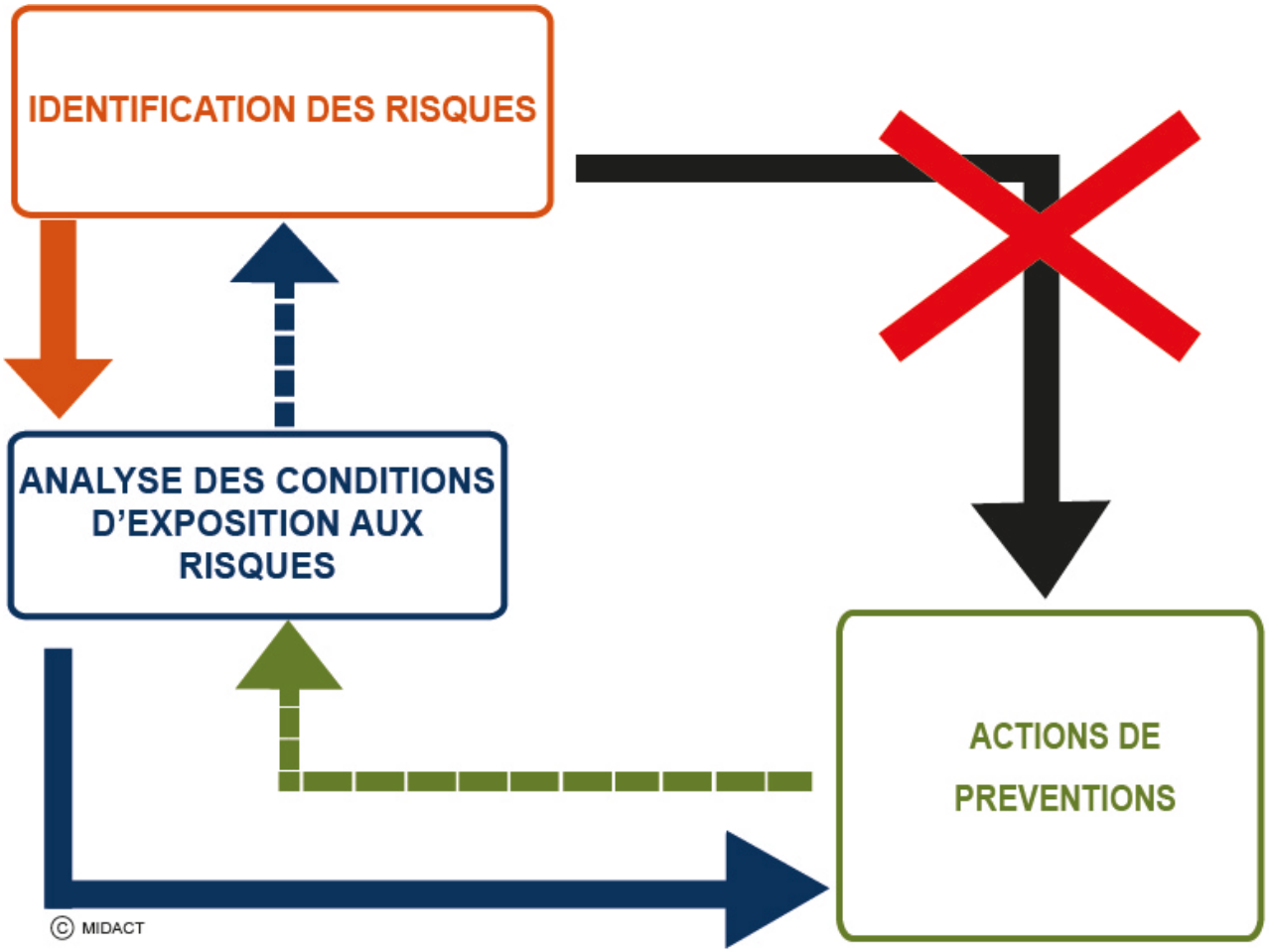
- … fragilisent l'identité professionnelle et les relations professionnelles

MIDACT

Conditions de travail et prévention des risques professionnels

- **La démarche de prévention des risques professionnels**

Une démarche à systématiser : analyse AT, DU

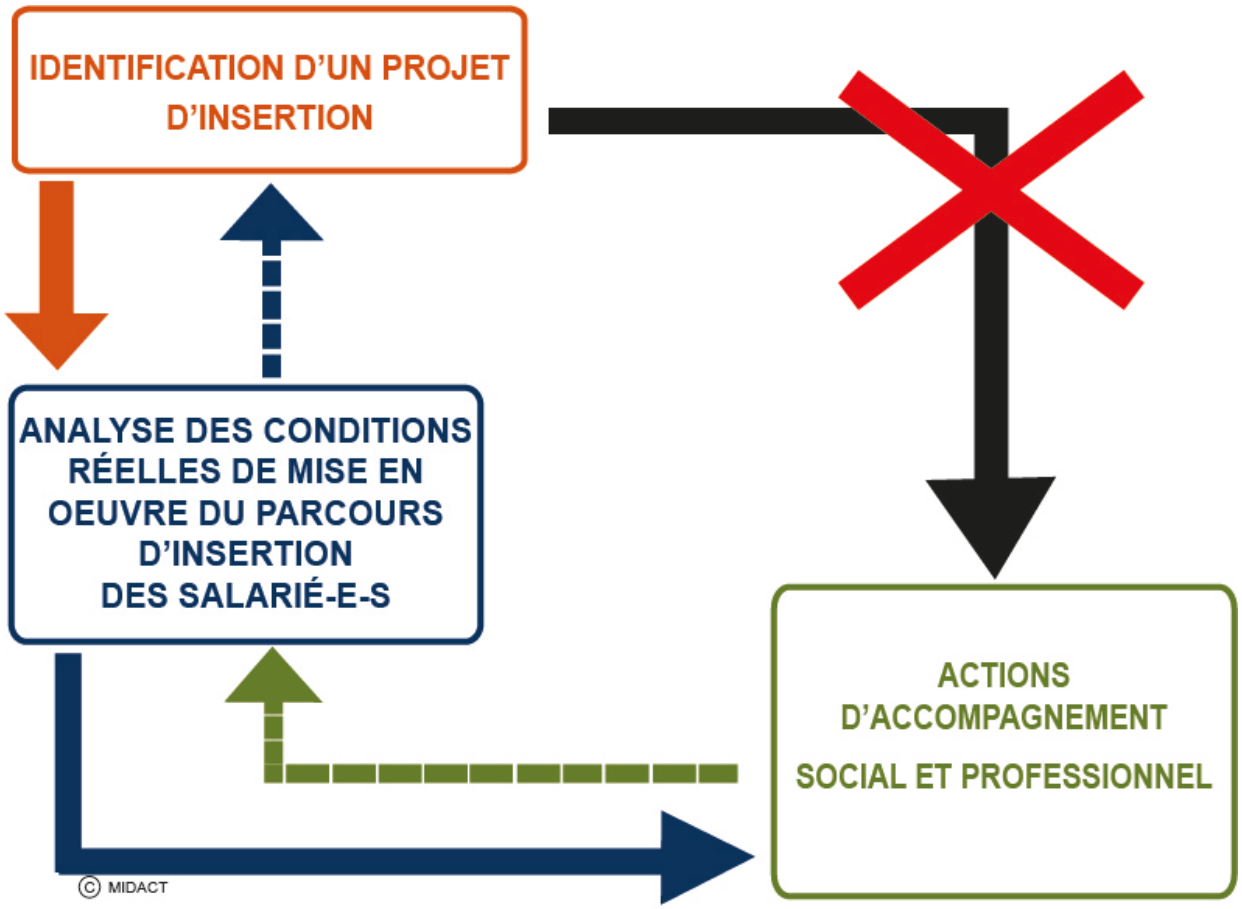


MIDACT

Conditions de travail et insertion

• **La démarche de prévention des risques professionnels et la démarche d'insertion :** un regard à croiser sur la situation réelle de travail

Passer d'une approche individuelle de l'accompagnement professionnel à une approche de la situation de travail dans laquelle se réalise cet accompagnement professionnel



MIDACT

Entre tensions et ressources mobilisables : encadrement technique et CIP

- **L'encadrement technique** joue un rôle fondamental dans la prévention des risques professionnels…

- Mais son rôle peut être mis en difficulté par :
  - Le manque de formation – de professionnalisation
  - Les possibilités de s'y consacrer dans un contexte où :
    - il doit aussi produire pour faire face aux absences
    - le taux d'encadrement est ressenti faible
  - La composition de l'équipe
  - Les conditions de la prestation (temps, contraintes, qualité,…)

=> De possibles contradictions à gérer…à organiser

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

MIDACT

Les différents niveaux d'actions dans les EI pour des conditions de travail ressource à la prévention et à l'insertion

MIDACT

Appropriation par l'UREI-MP

MIDACT

Enjeux pour l'UREI-MP et atouts de la démarche

- Accompagner les Entreprises d'Insertion au-delà du projet, dans une démarche de prévention des risques
- Acquérir une méthodologie de prévention des risques professionnels et plus spécifiquement des risques psychosociaux
- Capitaliser les enseignements d'un tel projet pour essaimer à d'autres EI et d'autres SIAE

MIDACT

Outillage pour sensibiliser les SIAE aux démarches de prévention des risques

- Fiche d'analyse de la demande
- Trame d'analyse d'une situation de travail à risque
- Fiche de suivi pour la mise en place d'un plan d'action dans le cadre de l'amélioration continue
- Mise en place d'un outil pour faire le lien entre le Document Unique et les RSP
- Document de capitalisation des risques identifiés

MIDACT

Actions de prévention mises en œuvre par l'UREI-MP

Dans toutes les actions mises en œuvre en aval du projet, nous avons été vigilants à faire le lien entre la démarche de prévention des risques, la démarche de certification AFNOR et la mise en place d'une politique diversité dans les entreprises accompagnées

- **Organisation de la stratégie de l'entreprise**

✓ Travail sur la gouvernance de l'entreprise avec une définition du rôle et des fonctions de chaque salarié permanent

✓ Définition de la stratégie de l'entreprise dans le cadre de la démarche de certification Afnor (projet d'insertion rédigé par les salariés permanents, clair et cohérent; vérification de la viabilité économique de l'entreprise par la mise en place d'outil de suivi des objectifs avec indicateurs)

✓ Mise en place d'une politique RH formalisée

✓ Travail sur la politique sécurité de l'entreprise par l'analyse des situations de travail

MIDACT

Actions de prévention mises en œuvre par l'UREI-MP

- **Organisation des moyens et fonctions dans l'EI**

✓ Organigramme modifié en y intégrant les liens fonctionnels et les liens hiérarchiques

✓ Remaniement des fiches de postes

✓ Formation des salariés permanents : l'UREI-MP a mis en place en 2013 une formation continue pour les encadrants techniques

✓ Une formation à la gestion des conflits pour les CIP

✓ Une formation à la communication, une autre sur l'analyse financière pour les dirigeants

MIDACT

Actions de prévention mises en œuvre par l'UREI-MP

- **Organisation l'activité de production et d'insertion**

✓ Organisation de réunions de coordination formalisées entre les encadrants techniques et les CIP

✓ Mise en place à l'UREI-MP d'une journée d'échanges de pratiques entre ces 2 fonctions

MIDACT

Identification des améliorations des conditions de travail

- ✓ Des **Encadrants Techniques** plus à l'aise dans leur mission « pédagogique » et d'encadrement de salariés en difficulté
- ✓ Des **CIP** plus légitime dans leur rôle d'accompagnement
- ✓ Une **Direction** qui met en place des moyens au service du projet d'insertion de l'entreprise
- ✓ Des salariés en parcours d'insertion valorisés sur leur poste de travail

MIDACT

Difficultés pour une fédération sur le champ de l'amélioration des conditions de travail

- ✓ **Le manque de disponibilité des salariés pris par leur charge de travail surtout dans les petites EI qui n'ont pas le personnel et la structuration adéquate pour s'inscrire dans une démarche de prévention**

- ✓ **Pour certains adhérents, faire bouger les mentalités , leur faire comprendre que ceux sont des entreprises situées sur le secteur marchand**

- ✓ **La conciliation du E et du I reste difficile**

MIDACT

Centre de tri des emballages du Plantaurel

Mise en œuvre par l'entreprise d'insertion

réseau anact

MIDACT

Centre de tri des emballages du Plantaurel

- Demande initiale et déroulement de l'action
- Améliorations des conditions de travail réalisées
    - Techniques
    - Communication
    - Organisation
- Difficultés rencontrées
    - Temps
    - Moyens
- Management général et rôle particulier des Encadrants Techniques
- Liens entre RPS et parcours d'insertion
- Perspectives

MIDACT

Quelques enseignements et perspectives de travail

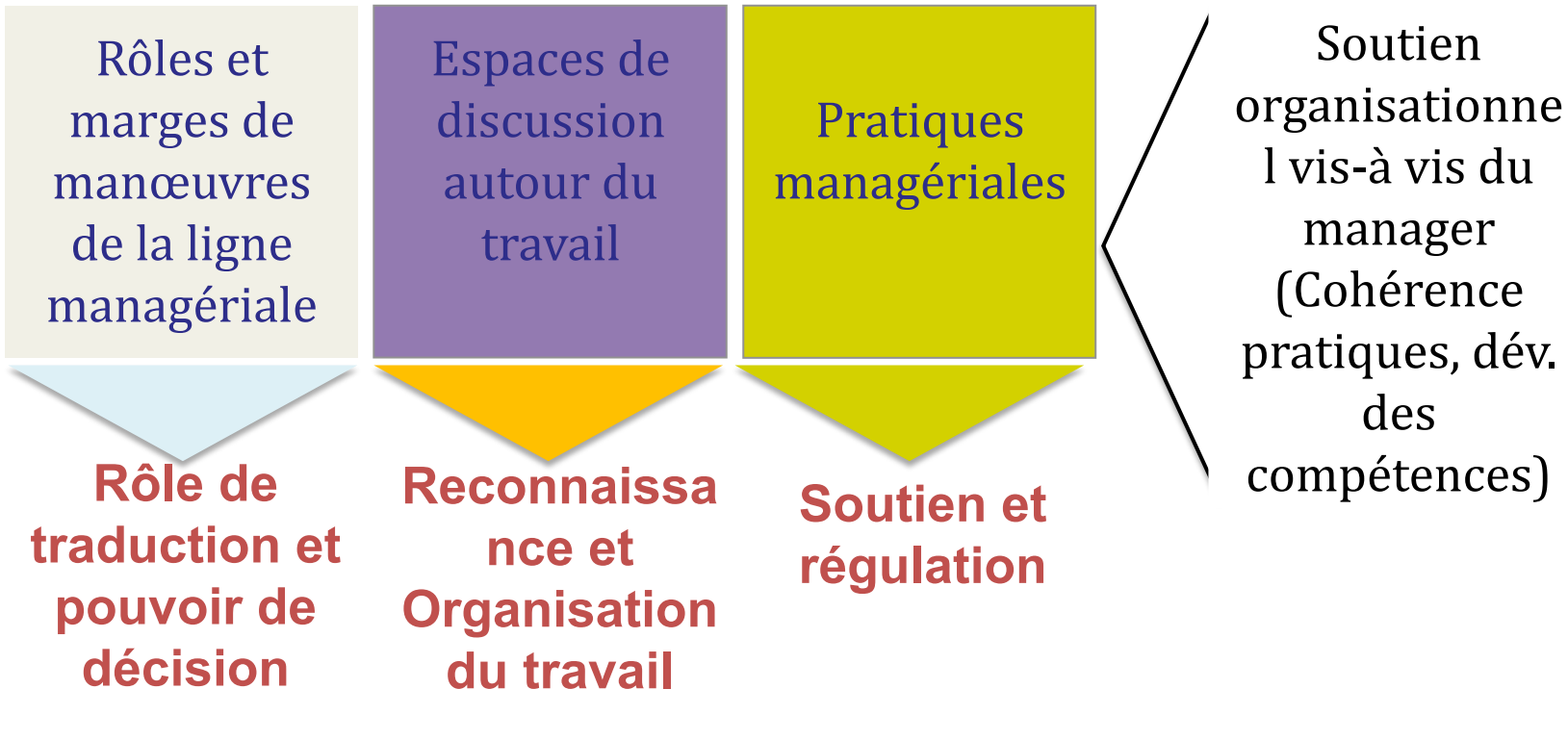
Les conditions de travail comme ressources ou freins à l'Insertion professionnelle

réseau anact

MIDACT

Le travail au centre des pratiques de l'encadrement …« management du travail »

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



MIDACT

Conditions du travail et efficacité des contrats aidés dans le secteur non-marchand

Etude-action menée en collaboration par l'ANACT (département Compétence, Travail, Emploi) et la DGEFP (mission synthèses)

2012 / 2013

réseau anact

MIDACT

Les ressources documentaires

- **Sites internet :**
  - Ministère du travail, site www.travailler-mieux.gouv.fr
  - Réseau ANACT-ARACTs, site www.anact.fr
    - Dossier réseau ANACT (disponible sur internet) : Prévention des risques psycho-sociauxhttp://www.anact.fr/web/dossiers/sante-au-travail/prevention-des-risques
  - INRS, site 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.

MIDACT

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 Entreprise d'Insertion en Midi-Pyrénées

UT..... Unité Territoriale (ex DDTEFP)

MIDACT

Merci pour votre écoute

À votre disposition

c.ragazzi@anact.fr

kr.ureimp@live.fr

guilhem.mayer@cte-plantaurel.fr