

Travail & CHANGEMENT

La qualité du travail : ressort de l'insertion et des contrats aidés

- Projets productifs structurants
- Milieux de travail motivants
- Coopérations ciblées



ARGUMENTS (p. 4 à 8)

Chantal Richard (CFDT)
Agnès Naton (CGT)
Jean-François Connan (Medef)
Martin Hirsch
(Agence du service civique)
Laurent Duclos (DGEFP)
Olivier Foschia (Transfer)
Bernard Gazier
(économiste, Paris 1)
Catherine Belotti (dirigeante
de Socialinnovation)

CÔTÉ ENTREPRISES (p. 9 à 15)

Travaux publics
**Recruter, former, intégrer :
la voie à creuser**
Ateliers et chantiers d'insertion
L'insertion pierre à pierre
Collectivité territoriale
**Contrats aidés : un réseau
à l'unisson façon
collectivité territoriale**
Environnement
**Valoriser les matières,
valoriser les parcours**

La qualité du travail : ressort de l'insertion et des contrats aidés

• Projets productifs structurants • Milieux de travail motivants • Coopérations ciblées

L'Anact et une mission de la Direction générale à l'emploi et la formation professionnelle se sont penchées sur des structures d'insertion qui mettent en œuvre une réinsertion professionnelle durable, au-delà des contrats aidés. La clé : articuler exigences de production et objectif social.

Un contrat d'insertion de courte durée : est-ce vraiment la bonne porte d'entrée vers l'emploi « de droit commun » et vers une insertion professionnelle pérenne ? Oui, mais à certaines conditions. C'est ce que répondent de concert l'Anact et la mission synthèse

tion. Leur méthode : se pencher sur ce que produit le travail au sein de structures qui ont dépassé le stade de l'insertion « classique » habituellement pensée via des dispositifs de formation ou d'accompagnement social. Ce dépassement tient à un positionnement différent d'employeurs

et de ce qui peut devenir demain les nouveaux ressorts de l'insertion professionnelle et des contrats aidés. Stéphanie Mailliot et Emmanuelle Begon, chargées de mission du département Compétences, travail et emploi de l'Anact, expliquent le cheminement : « La méthode choisie nous a permis de confirmer que les employeurs qui réussissent l'insertion sont ceux qui articulent exigences de production et objectif social de l'activité de travail, ce que nous pensions intuitivement ». En voici précisément les principaux enseignements.



« Par ses contraintes et ses normes, le projet productif est structurant, il implique des modalités d'insertion spécifiques, elles-mêmes exigeantes. » Stéphanie Mailliot,

chargée de mission du département Compétences, travail et emploi de l'Anact

de la DGEFP (Direction générale à l'emploi et la formation professionnelle), chargée d'orienter les politiques publiques de l'emploi, après avoir creusé la question auprès de plusieurs structures d'insertion.

qui mettent en avant la dimension productive du projet d'insertion et misent avant tout sur la qualité du travail proposé. Dans cette approche, pas de repérage de bonnes pratiques pour en tirer des

→ Exigence de qualité

Les structures d'insertion observées conçoivent l'insertion comme un acte social qui se structure en fonction d'objectifs de production performants, mettant l'exigence d'un travail de qualité au cœur de leurs préoccupations. « Dans ces structures, les salariés en contrat aidé sont accompagnés techniquement dans leur contribution à un projet productif collectif de qualité, mais également professionnellement dans la construction d'une étape de leur parcours, analyse Stéphanie Mailliot. Par ses contraintes, ses normes et ses exigences, le projet productif est structurant, il implique des modalités d'insertion spécifiques elles-mêmes exigeantes. Comme cette structure de rénovation du patrimoine (voir pp. 10-11) qui, offrant aux salariés en insertion un support de travail prestigieux, les accompagne dans l'acquisition d'un geste professionnel de grande qualité et de haute technicité. Cet élément est fondateur dans le parcours de l'individu et dans la reconnaissance qu'on lui manifeste ainsi que dans l'engagement qu'on lui demande d'avoir. » Emmanuelle Begon souligne aussi que « les conditions

OPINION DES DEMANDEURS D'EMPLOI SUR L'UTILITÉ PRINCIPALE DU PASSAGE EN CONTRAT AIDÉ

Que vous a permis en premier le passage en contrat aidé ?

D'acquérir de l'expérience ou des compétences	29 %	22,5 %
De se sentir utile, de reprendre confiance	24 %	16,5 %
D'améliorer sa situation financière	40 %	20 %
De retrouver un emploi	13,5 %	23 %
De se faire des relations pour trouver un emploi	5 %	3 %
Ce contrat n'a servi à rien	8,5 %	15,4 %

Degré de satisfaction sur le contenu du contrat aidé

Emploi correspond au niveau de...		
... formation initiale et suivie plus tard	14 %	12,5 %
... formation initiale	28 %	24,5 %
... formation suivie plus tard	10 %	12 %
... ne correspond ni à l'un, ni à l'autre	41,5 %	40 %
Métier exercé correspond au métier souhaité	64,5 %	68 %
Souhaiterait faire plus d'heures*	82 %	82 %

* Uniquement pour les individus à temps partiel.
 Note : résultats pondérés issus des réponses à la seconde vague d'enquête.
 Champ : demandeurs d'emploi qui se sont inscrits à l'ANPE au 2^e trimestre 2005 et entrés en contrat aidé entre cette date et le 2^e trimestre 2007.
 Source : Dares, Panel 2008.



CONTRATS AIDÉS NON MARCHANDS



CONTRATS AIDÉS MARCHANDS

de réalisation du travail, l'articulation des temps de travail et des temps de formation, la prise en compte de la composition des équipes, la qualité du support... sont autant d'éléments facteurs d'insertion. L'organisation du travail pose les bases d'un environnement "capacitant", porteur de sens et de raisons d'engagement. Il s'agit également de donner aux personnes les moyens de mettre des mots sur ce qu'elles savent et sur ce qu'elles font ; ce qui est très structurant ». Tout cela contribue à montrer que c'est dans l'expérience du travail et au regard de ses modes d'organisation que se développe ou non une dynamique de construction de parcours.

→ À chacun son rôle

Une chose est claire : les structures d'insertion observées ne se donnent pas pour vocation le traitement social des problématiques individuelles (santé, difficultés familiales...) « D'autres acteurs, externes, le font, en lien avec les référents de parcours au sein des structures. Celles-ci se définissent comme ayant avant tout des responsabilités productives, com-

tâches faciles parce qu'il y a un handicap mais d'aider la personne à trouver des solutions et à monter progressivement en compétences. »

→ Coopérations ciblées

La structure employeuse favorise d'autant plus l'insertion qu'elle construit son action grâce aux interactions issues de réalités localement partagées, créant des coopérations ciblées. La richesse des interactions avec les acteurs territoriaux est un facteur clé de la poursuite du parcours vers l'emploi pérenne. « Tirer le meilleur parti de la formation, de la certification ou de l'immersion en entreprise nécessite une connaissance et une reconnaissance mutuelles des différents acteurs (entreprises, institutions publiques, intermédiaires de l'emploi et de la formation...) et un ancrage dans la réalité du territoire, de l'emploi et du travail », concluent Emmanuelle Begon et Stéphanie Mailliot. C'est ce que fait, par exemple, la structure de tri (voir pp. 14-15) qui a créé un poste de chargé de reclassement entreprise. Un CDD d'insertion, véritable étape dans la construction d'un parcours ? Oui, si les



« Les conditions de réalisation du travail, l'articulation des temps de travail et des temps de formation [...], la qualité du support sont autant d'éléments facteurs d'insertion. » Emmanuelle Begon, chargée de mission du département Compétences, travail et emploi de l'Anact

prenant des responsabilités sociales », explique encore Stéphanie Mailliot. « Outre le partage des responsabilités avec des acteurs externes, ces structures instaurent en interne une relation d'équité et de confiance entre salariés permanents et salariés en insertion, complète Emmanuelle Begon. Il ne s'agit pas, par exemple, de ne donner que des

structures d'insertion se positionnent comme employeurs valorisant leur dimension productive, car capables de fournir et de faire réaliser un travail de qualité. Et c'est bon pour elles : toutes les structures rencontrées dans le cadre de l'étude sont économiquement performantes.

Béatrice Sarazin (rédactrice en chef)

Zoom sur l'insertion par l'activité économique (IAE)

L'insertion par l'activité économique représente près de 4000 structures et près de 120000 salariés en insertion, en moyenne. Elle bénéficie de 200 millions d'euros de crédits auxquels il faut ajouter 450 millions d'euros au titre des contrats aidés et un financement du Fonds social européen (env. 65 millions d'euros par an). D'autres financeurs publics subventionnent l'IAE : au premier rang, les conseils généraux (montant estimé à 300 millions

d'euros par an). Concrètement, cela représente la mise à disposition (associations intermédiaires, en majorité à destination de particuliers et de collectivités et ETTI* auprès d'entreprises) et la prestation de services ou de biens (ateliers et chantiers d'insertion (ACI) avec des contrats aidés et entreprises d'insertion (EI) avec des aides aux postes).

* ETTI : entreprise de travail temporaire d'insertion.
Source : Pôle IAE de la DGEFP

ÉDITORIAL



Hervé Lanouzière, directeur général de l'Anact

« **P**as d'emploi durable sans travail de qualité ». Tel pourrait être le slogan d'une politique de retour à l'emploi revisitée par les constats du présent numéro. Un travail dont la seule fonction serait occupationnelle, un travail qui n'aurait pas de sens, pas d'intérêt, pour ainsi dire plus d'objet, aurait-il des chances d'être insérant ? Remettre le pied à l'étrier, ce n'est donc pas tant rentrer dans l'entreprise qu'y effectuer des tâches participant à la création de valeur. Telle est la vocation des structures d'insertion, telle est la tâche qui leur incombe et qu'elles peuvent réaliser d'autant mieux qu'elles

« Un travail qui n'aurait pas de sens, pas d'intérêt, plus d'objet, aurait-il des chances d'être insérant ? »

travaillent en partenariat avec les autres acteurs du territoire en charge des problématiques de santé, de logement, des difficultés familiales de la personne. Plus qu'un bénéficiaire, celle-ci, impliquée dans la réalisation d'un travail de qualité, redevient un travailleur, un acteur économique participant, comme les autres, à l'œuvre collective. Tel serait le pari d'un pas de côté parfois rendu nécessaire par le sentiment qu'en la matière, tout aurait déjà été essayé...

L'insertion dans toutes ses dim

Une insertion professionnelle réussie requiert un tutorat de qualité et une formation adaptée. Les partenaires sociaux soulignent aussi la nécessité d'une vision globale de l'insertion qui doit viser autant la productivité que l'aspect social.

Le point de vue **des partenaires sociaux** Propos recueillis par **Béatrice Sarazin**

CHANTAL RICHARD,
secrétaire confédérale en
charge du dossier insertion,
exclusion, pauvreté, chômage (CFDT)



Quelle approche de l'insertion la CFDT défend-elle ?

Nous revendiquons tout d'abord le respect des profils des salariés bénéficiaires des dispositifs d'insertion : que ce soit les emplois d'avenir ou les contrats aidés, ceux-ci doivent permettre à des personnes durablement éloignées de l'emploi, peu ou pas du tout qualifiées, d'être prioritaires. Nous souhaitons que les employeurs respectent bien cela, sans utiliser ces emplois de manière détournée, parce qu'ils sont économiquement moins chers et plus malléables. Nous insistons également sur le tutorat qui doit prendre toute sa dimension. Du temps doit être dégagé dans les entreprises pour les tuteurs dont les fonctions, essentielles à l'insertion, seraient ainsi reconnues.

Vos représentants sont-ils formés à l'accueil des personnes en insertion ?

Nous les sensibilisons en effet à aller vers ces personnes pour regarder comment se passe leur travail et poser un diagnostic avec elles. Mais il est vrai qu'aller à la rencontre de ces publics souvent présents très peu de temps dans les entreprises n'est pas spontané. Il faut créer des opportunités. Mais vu la situation du pays, du nombre de pauvres, de chômeurs et d'emplois précaires, ce sujet doit devenir une préoccupation première.

Pour vous, une insertion réussie, c'est à quelles conditions ?

Nous avons mené une expérimentation en 2006 avec le conseil général de Loire-Atlantique. C'est une expérience qui nous a beaucoup aidés à nous positionner et à construire nos revendications. Le prési-

dent du conseil général souhaitait créer 150 « pactes juniors » pour des jeunes pouvant être ensuite titularisés dans la fonction publique territoriale. Nous avons saisi cette opportunité et trois vagues de recrutement ont eu lieu. Seule l'une d'entre elles a moins bien fonctionné car elle s'est heurtée à un autre problème d'insertion de personnel dans les collèges. Pour le reste, le tutorat, les formations mises en place et l'accompagnement social réalisé avec des structures externes ont été un succès. 122 jeunes ont été titularisés !

En termes de coopération avec les agents titulaires, cela a-t-il été concluant ?

Il y a eu une solidarité incroyable entre les agents titulaires et ces jeunes en insertion. Beaucoup de titulaires ont été « reboostés » par cette expérience, ces rencontres humainement riches. Mais nous avons préparé l'accueil en amont. Avant que les jeunes ne viennent, nous avons organisé des débats avec les salariés pour que tombent tous les tabous. Du point de vue du management, l'employeur était

le recruteur. Nous l'avons accompagné dans cette phase, avec la mission locale, mais c'était bien lui le décideur, ce qui a eu du poids.

Quel est le point le plus difficile bloquant l'insertion pérenne dans l'emploi ?

Les contrats courts renouvelables (six mois renouvelables sur deux ans et demi) sont des pièges, car, souvent, les employeurs les utilisent sans renouveler la même personne. Il est impossible de construire un parcours dans ces conditions. Il faut vraiment mettre l'accent sur les publics visés avec un engagement tripartite – employeur, tuteur et salarié – pour que l'expérience serve un parcours. Chacun, seul, ne peut rien et c'est pourquoi nous avons formalisé un guide sur l'accompagnement vers et dans l'emploi réalisé par le collectif Alerte et les partenaires sociaux. Intitulé « Vers l'emploi, mais pas tout seul »*, il résume bien le cheminement à suivre.

* « Vers l'emploi, mais pas tout seul » disponible sur : www.cnle.gouv.fr/Decouvrez-le-guide-Vers-l-emploi.html

AGNÈS NATON,
secrétaire confédérale en
charge des questions de précarité,
de pauvreté et de lutte contre
l'exclusion (CGT)



Quelle approche de l'insertion la CGT défend-elle ?

Comme toujours et plus encore sur ce sujet, nous insistons sur la place centrale du travail. D'abord comme droit fondamental et élément de socialisation pour l'individu, de développement économique et social pour l'entreprise. La crise fait prendre conscience des responsabilités des uns et des autres sur ce qui exclut du travail et de l'emploi. Nous souhaitons aussi que s'arrête l'empi-

lement de dispositifs et que les personnes soient au cœur des politiques publiques d'emploi, avec une visée de réussite et de construction de parcours.

Comment organiser cela et éviter cet empiement de dispositifs et d'interlocuteurs ?

Nous proposons un guichet unique dans une logique de sécurisation des parcours. Il s'agirait pour la personne en insertion de ne s'adresser qu'à un interlocuteur qui aurait ensuite toute latitude pour mobiliser une équipe multidisciplinaire. Cela permettrait un diagnostic et un suivi personnalisés avec une évaluation tout le long du parcours. L'objectif étant bien d'aller jusqu'au contrat de travail de droit commun. L'accompagnement professionnel doit évidemment être très

ensions



**JEAN-FRANÇOIS
CONNAN, président
du comité « insertion » du Medef
et directeur « diversité et insertion »***
d'Adecco Insertion

Quel discours tient le comité insertion du Medef au patronat ?

C'est d'abord un discours de conviction, sociétal et engagé. Nous avons créé, il y a cinq ans, la commission « Respect de l'Homme » qui explore les sujets sociétaux sensibles pour les entreprises. Le comité « insertion » en fait partie. Nous y avons forgé notre position de fond : l'affirmation de notre engagement et une vision « globale » des acteurs de l'insertion et des personnes en parcours. L'accompagnement de ces publics très éloignés de l'emploi doit prendre en compte toutes les dimensions de la vie, au travail, mais aussi en dehors. C'est pourquoi le Medef souhaite soutenir et accompagner les efforts des entreprises développant des pratiques d'insertion sociale et professionnelle et renforcer des coopérations entre entreprises et acteurs de l'insertion.

C'est-à-dire qu'il faut organiser l'accompagnement social et professionnel ensemble ?

Oui, mais sans que ce soit forcément les mêmes qui mènent les deux de front.

L'employeur doit voir toutes les dimensions, en s'axant sur l'activité professionnelle et en confiant l'accompagnement social aux services compétents. Si les deux types d'accompagnement n'existent pas, c'est l'échec garanti de l'insertion dans l'emploi. S'il y a, par exemple, des problèmes de logement, la personne ne pourra pas aller travailler. Il faut qu'un professionnel de l'insertion s'occupe de la question du logement et que l'employeur ait une vision sur cette prise en charge, sans l'assumer à proprement parler.

Cette séparation des accompagnements s'applique-t-elle aussi aux entreprises d'insertion ?

Oui, car si leur choix premier de projet est l'insertion, elles ont choisi le modèle économique de l'entreprise. Et il faut bien que ces entreprises intègrent que l'accompagnement global se fait par le travail, le leur, et par la gestion des difficultés sociales. Elles doivent donc aussi s'appuyer sur les structures compétentes pour traiter des aspects périphériques du travail. Leur mission est aussi de s'assurer que les personnes choisies pour un parcours d'insertion n'encourent pas de risques en situation de travail. Par exemple, s'assurer que le candidat peut intégrer des consignes de sécurité pour sa protection et celle des autres.

Existe-t-il des formules plus efficaces que d'autres ?

Tout dépend de chaque profil. Il est certain que la formation tient une place importante. Les formules en alternance correspondent

bien aux besoins de personnes en rupture d'emploi. Notamment celles qui ont compris que leur évolution passait par là. Pour d'autres, ce sera le fait d'avoir un travail et de bonnes conditions d'accueil et de soutien au quotidien qui les structurera. Tout ce qui redonne confiance en mettant les personnes en situation de travail est insérant.

De quelles difficultés les dirigeants d'entreprise d'insertion font-ils part ?

D'abord une sorte de *turn-over*, certes voulu, mais constant. Dès lors que ces entreprises ont réussi une insertion durable, elles repartent à zéro avec quelqu'un d'autre. Même s'il s'agit là de leur raison d'être première, il faut une grosse dose de motivation et de courage : ces employeurs sont des gens formidables qui souffrent souvent d'un déficit de reconnaissance et de lisibilité de leur action. Le manque criant de moyens, surtout, est de plus en plus prégnant. C'est pourtant un secteur qui se développe, qui est de grande valeur, avec de belles réussites.

Les choses bougent-elles du côté des partenaires sociaux ?

Nous avons franchi des étapes depuis quelques années, notamment lors de conférence contre la pauvreté et l'exclusion. Les partenaires sociaux, toutes organisations confondues, se sont souvent retrouvés autour de points de vue convergents, notamment autour d'une vision globale de l'insertion. Nous poursuivons d'ailleurs nos travaux par un dialogue sur l'insertion et l'accès des personnes en difficulté.

** Voir aussi page 16, « aller plus loin ».*

solide, avec des périodes de formation en alternance devant donner lieu à un contrat de professionnalisation. Nous considérons également que le tutorat doit être professionnalisé et reconnu, quel que soit son intitulé (référént, accompagnateur, tuteur), il joue un rôle central dans le processus d'insertion.

Pensez-vous que les contrats aidés soient de bons sas vers l'emploi pérenne ?

Oui, si le projet professionnel est construit avec la personne et s'il débouche sur un emploi de qualité. Mais l'accès à l'emploi a besoin de temps pour être organisé et sécurisé. Le droit à l'erreur doit s'appliquer, sans stigmatisation de ceux qui ne réussissent pas du premier coup, comme c'est encore trop souvent le cas. Certains

ont besoin de plus de temps que d'autres. Il faut aussi traiter ensemble insertion sociale et insertion professionnelle. Encore une fois, il faut partir de la personne, de sa vie. S'il y a des difficultés de logement, de transport, de santé, il est certain que l'insertion professionnelle est difficilement réalisable.

Des exemples de réussite ?

Une charte de promotion des emplois saisonniers a été signée par tous les acteurs en Haute-Savoie, en articulant l'emploi à la formation, aux transports, au logement et à la garde des enfants. Nous plaçons aussi pour des contrats annuels du saisonnier et travaillons avec des associations locales pour favoriser l'insertion dans les TPE-PME, les six mois de l'année où il n'y a pas de travail en stations. Cette expérience

montre les enjeux forts à penser l'emploi au niveau territorial, avec les acteurs locaux qui peuvent s'engager dans des partenariats et intégrer l'insertion dans une logique de parcours.

Le dialogue social évolue-t-il sur le sujet ?

Il y a une prise de conscience car la crise est survenue et le CDI devient rare. Les partenaires sociaux se sont promis d'engager une négociation, malgré le contexte de fort taux de chômage et de tensions fortes autour de l'accord national interprofessionnel. Mais pourquoi ne pas imaginer cette négociation au sein des discussions sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales (GPECT) ou dans le cadre de la négociation triennale de branche sur la formation professionnelle ?

« Le service civique, un dispositif qui sert l'insertion »

Destiné aux 16-25 ans, le service civique n'est pas un dispositif d'insertion en tant que tel, mais il contribue à l'insertion des jeunes. Le point avec Martin Hirsch, président de l'Agence du service civique.

Le point de vue **des invités du Réseau Anact** Propos recueillis par Muriel Jaoüen (journaliste)

MARTIN HIRSCH,
président de l'Agence
du service civique



On reproche de longue date au système français d'insertion de compartimenter les dispositifs. Cette critique est-elle encore fondée ?

Il y a encore une marge de progrès importante. Le système de l'insertion reste d'une grande complexité, avec une multiplicité de prescripteurs, de conditions d'accès et de dispositifs pas toujours connectés entre eux. Ce qui s'avère souvent dommageable pour les publics concernés : des jeunes qui ont décroché une formation par alternance ne trouveront pas forcément d'endroit où la réaliser, d'autres ne pourront pas répondre à la demande d'une entreprise faute de logement... La problématique de l'insertion appelle une approche globale, actionnant de manière intégrée des dimensions multiples : formation, emploi, logement, ressources... Cette vision fait son chemin, mais cela prend du temps. C'est dans cette logique de décroisement des dispositifs et des conditions d'éligibilité qu'a été conçu le contrat unique d'insertion.

L'idéal ne serait-il pas de raisonner en mode projet, de privilégier une dynamique d'initiatives plutôt qu'une logique de dispositifs ?

Il faut trouver un juste équilibre. Un système au cas par cas serait synonyme de perte de contrôle budgétaire et de risque clientéliste. Les lois sont une garantie de financement des emplois d'insertion. Mais, logique d'efficacité oblige, ce socle réglementaire doit aussi autoriser de la souplesse. Sans cet équilibre entre cadrage institutionnel et pragmatisme opérationnel, on multiplie les obstacles, on allonge les délais et on exclut certaines cibles au motif qu'elles sont trop âgées ou trop qualifiées.

Le service civique s'inscrit-il dans cet équilibre ?

Il en est une application. Le service civique ne se définit pas comme un dispositif d'insertion, mais il sert l'insertion (*lire l'encadré*). Et avec succès : six mois après leur mission, les trois quarts des bénéficiaires sont en emploi ou en études. S'il est structuré par un cadre précis, le service civique reste souple, accessible sans prescription, ni condition de ressources. Il n'est pas réservé à une catégorie de personnes et n'écarte pas les jeunes écartés de tout. Avec les missions locales, nous travaillons à faire que les jeunes qui n'iraient pas spontanément vers le service civique l'intègrent dans leurs choix de parcours.

Justement, parmi les volontaires du service civique, quelle est la part des jeunes plus exposés à l'exclusion ?

Les non-diplômés (en dessous du bac) constituent aujourd'hui 28 % des jeunes qui s'engagent. Et ce ratio s'accroît chaque année. De même que celui des personnes issues des quartiers sensibles. Nous avons lancé cette année un dispositif spécifique pour les « décrocheurs » du système scolaire, dont on estime le nombre à 64 000 par an. Ce système repose sur un partage de l'emploi du temps : trois jours en mission, deux jours à l'école. Nous nous sommes engagés à accueillir 3 000 jeunes en 2013 et de contribuer ainsi à l'objectif du président de la République de diviser par deux le nombre de décrocheurs. Nous allons également créer un système permettant aux volon-

taires de passer un concours spécifique et d'intégrer des écoles partenaires (instituts d'études politiques, universités).

Dans une logique de décroisement de l'insertion, serait-il saugrenu d'élargir le service civique à des adultes, voire des seniors ?

Cela ne serait pas saugrenu mais pas sous la même forme. Je suis favorable à ce que l'indemnité versée aux volontaires par l'État demeure réservée aux jeunes. Sinon, il y aurait toujours un prétexte pour préférer quelqu'un avec de l'expérience !

Les acteurs et les observateurs de l'insertion sont de plus en plus nombreux à faire du travail le premier levier d'insertion, bien avant l'accompagnement des personnes...

Le travail vécu, expérimenté dans une situation réelle de production est une priorité. L'accompagnement est plus efficace dans une dynamique de projet que lorsqu'il constitue une finalité en soi, ce qui arrive encore. Car on est toujours face à un serpent qui se mord la queue : sans une première expérience, difficile de trouver un emploi. 90 % des volontaires portent un jugement positif sur leur service civique, y voyant un vrai facteur d'optimisation des compétences. 61 % d'entre eux considèrent qu'il a été utile dans leur recherche d'emploi. En même temps, nous constatons que les employeurs sont encore très nombreux à ne pas savoir interpréter la ligne « service civique » sur les CV des candidats à l'embauche.

LE SERVICE CIVIQUE



Créé par la loi du 10 mars 2013, le service civique vise à promouvoir l'engagement citoyen des 16-25 ans, sans condition de diplôme, en leur proposant des missions de six à douze mois en France ou à l'étranger auprès d'associations, de collectivités territoriales ou d'établissements publics, contre une rémunération de 573 euros nets par mois et pour une mission d'au moins 24 heures par semaine. Depuis sa création, 42 000 volontaires se sont engagés auprès d'un des 4 500 organismes agréés pour les accueillir. L'objectif du gouvernement étant d'accueillir 100 000 jeunes par an.

Quelles clés pour réussir une insertion pérenne ?

Le travail, l'activité productive apparaissent comme la clé de l'insertion durable. Il faut donc « travailler » les conditions de travail, son organisation, bref, la qualité du travail pour donner toutes ses chances à une insertion pérenne. Avec un accompagnement renforcé, donc une affaire de management.

LAURENT DUCLOS, adjoint au chef du département des synthèses à la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)



Vous avez mené avec l'Anact une étude exploratoire sur l'insertion. De quoi s'agit-il ?

Cette étude de cas s'intéresse aux configurations d'usage des contrats aidés. À quelles conditions un contrat aidé peut-il devenir un « contrat aidant », c'est-à-dire un tremplin vers l'emploi durable ? C'est la question à laquelle s'efforce de répondre l'enquête menée par l'Anact auprès de quatre structures du secteur non marchand (une collectivité, un hôpital, un chantier et une entreprise d'insertion). Les premiers résultats ont été soumis aux dites structures lors d'un séminaire de restitution qui a permis de mettre à l'épreuve la pertinence du matériau produit et d'en enrichir l'interprétation. Un rapport final sera remis à la DGEFP à l'été. Il nous permettra d'améliorer nos référents concernant les conditions d'usage de ces contrats, l'environnement et le type d'accompagnement qu'ils nécessitent.

Quelle hypothèse a sous-tendu ce travail de recherche ?

La conviction générale est que le travail et, à travers lui, le sens que revêt l'activité productive, constituent le premier facteur d'insertion. D'où l'attention portée aux conditions de travail et à l'organisation de la production, plutôt qu'aux seules modalités de l'accompagnement. On observe en effet que l'accès à un statut d'emploi doublé d'un accompagnement classique ne suffisent pas toujours à produire de l'insertion. De ce point de vue, les meilleures pratiques d'accompagnement ciblent moins les attributs en propre de l'individu qui feraient obstacle à l'insertion que des capacités de fonctionnement en situation qu'elles cher-

chent à faire évoluer. À travers l'étude, il est apparu par ailleurs indispensable que les structures utilisatrices de contrats aidés développent une compétence d'employeur qui leur permette d'articuler finement ces stratégies de qualification par le travail avec la construction de parcours individuels réfléchis.

Avez-vous appris des choses avec cette étude ?

Le fait de pouvoir cerner des approches réelles dans leur intégralité est très riche d'enseignements. Nous avons parfois été impressionnés par la qualité de la réflexion organisationnelle. Nous avons également beaucoup appris des stratégies de « médiation active » déployées par certaines structures d'insertion, vis-à-vis des entreprises du territoire et au bénéfice de la sortie vers l'emploi durable, qui placent également le travail au cœur des transactions.

OLIVIER FOSCHIA, psychologue du travail et ergonomiste, responsable « partenariats » de l'association Transfer



Quels sont les leviers d'une insertion professionnelle durable ?

Il n'y a pas d'insertion professionnelle pérenne sans qualité d'emploi et sans qualité de travail. Insertion et conditions de travail sont donc intimement liées. La durabilité de l'insertion est suspendue à quelques ressorts majeurs. À commencer par le statut d'emploi. Aujourd'hui, *de facto*, la porte d'entrée dans le monde du travail, c'est la précarité. Or nous savons que le CDI est un levier essentiel de motivation et de fidélisation, y compris – si ce n'est *a fortiori* – pour les publics les plus fragilisés. Autre constat : ce n'est pas parce qu'elles sont éloignées

de l'emploi ou d'un emploi stable que les personnes en situation d'insertion n'acquiescent pas de compétences, pour peu qu'on les intègre dans une activité valorisante. Or les employeurs ont trop tendance à orienter leurs choix vers des publics surqualifiés et qui, une fois en poste, ne témoigneront sans doute pas de la même qualité d'engagement.

En fait, pour que l'insertion soit réussie et devienne un levier de performance des entreprises, il faut travailler sur l'ajustement des besoins. C'est le cœur de la méthode IOD (intervention sur les offres et les demandes), développée par Transfer.

De quoi s'agit-il ?

Nous sommes persuadés que c'est la situation de travail qui fait la compétence. L'insertion doit être abordée de manière pragmatique, par la confrontation avec le réel. Ainsi, il faut qualifier l'activité de travail et non travailler sur le profil ; privilégier la visite de poste et la rencontre avec les équipes plutôt que le CV ou l'entretien d'embauche ; donner aux personnes jugées peu ou pas employables la possibilité de se mettre au travail plutôt que les préparer à l'emploi. Le réseau IOD compte aujourd'hui 70 équipes en France et en Wallonie, qui interviennent chaque année auprès de 7 000 à 8 000 entreprises et autant de demandeurs d'emploi en situation de grande précarité.

L'insertion n'est-elle pas aussi une affaire de management ?

Il faut bien sûr encourager la culture du dialogue dans l'entreprise : créer des lieux d'échange, où les personnes nouvellement intégrées peuvent prendre la mesure de la situation de travail réelle, dans un climat de coopération, puis évoluer, s'approprier des parcours d'évolution. C'est pourquoi l'accompagnement par le management est capital durant les premières semaines, mais aussi au fil des mois qui suivent l'embauche.

Le point de vue des invités du réseau Anact

BERNARD GAZIER,
économiste, professeur
émérite à l'université Paris 1



Quels sont les ressorts d'une lecture constructive de l'insertion ?

Pour être bien comprise et correctement traitée, la question de l'insertion doit s'inscrire dans une vision à la fois globale et contextualisante, qui prend en compte les séquences jalonnant la vie professionnelle et personnelle des travailleurs dans leurs interactions avec les évolutions des métiers. L'insertion ne doit donc pas être réduite au problème des jeunes non formés, comme c'est trop souvent le cas. Elle concerne tout autant les publics en emploi. L'observation de certaines pratiques dans d'autres pays peut ici s'avérer riche d'enseignements.

Des exemples ?

Je pense à la « rotation des emplois », dispositif développé au Danemark dans les années 1990. Il s'agissait d'encourager les salariés à partir en congés de moyenne durée (assez bien indemnisés) pour les remplacer par des chômeurs de longue

durée, préalablement formés par les services publics de l'emploi. Les études ont montré qu'au retour des titulaires de postes, 50 % des « remplaçants » restaient dans l'entreprise, où ils avaient eu le temps de faire leurs preuves et où il y avait toujours quelques postes à pourvoir. Quant aux autres 50 %, ils sont retournés sur le marché du travail, mais avec un bagage substantiel en termes d'employabilité.

Pourquoi ce modèle a-t-il fini par s'enrayer ?

D'une part, il s'agissait d'un système assez complexe dans son fonctionnement, d'autre part, le Danemark s'est rapproché du plein-emploi, enfin, les entreprises ont voulu prendre la main sur la sélection des « remplaçants ». Mais ce modèle reste intéressant et mériterait d'être transposé. De même, un autre dispositif, encore en

vigueur celui-ci, en Autriche : les « fondations de travail », cellules de reclassement intensif créées en 1987, cofinancées par l'État, les entreprises et les salariés. Une autre version est apparue : des cellules de placement ouvertes aux personnes en échec d'apprentissage. Depuis 2009, il existe même une « fondation pour les jeunes ».

Qu'est-ce qui freine la transposition de ce type de modèles en France ?

Ce qui manque à la France, c'est un consensus autour de dispositifs d'insertion. En Autriche, les fondations de travail sont non seulement installées et connues, mais elles fédèrent autour d'elles un réel consensus. Il suffit de deux semaines pour en créer une. Il s'agit d'outils collectifs, partagés, au service d'une vision à la fois globale et souple de l'insertion.

la mise en œuvre au quotidien de cette politique d'insertion se heurte encore bien souvent à des obstacles au niveau des managers. Dans certains secteurs toutefois, comme le BTP par exemple, la pratique systématique des clauses d'insertion a certainement contribué à développer la compétence des managers pour accueillir et inclure un public d'insertion. Je constate aussi que beaucoup de PME ou TPE dont les dirigeants ont mené une véritable réflexion sur le sujet ont aujourd'hui des pratiques d'insertion fructueuses.

L'insertion exige-t-elle une approche managériale spécifique ?

C'est un paradoxe que les personnes éloignées de l'emploi relèvent de dispositifs d'intégration très spécifiques, alors qu'elles doivent finalement être considérées comme n'importe quels autres salariés pour être insérées dans l'emploi. Une manière de lever ce paradoxe, c'est d'avoir une politique RH et une culture managériale qui ne soit pas en complète rupture avec l'idée d'insertion et notamment d'accompagnement renforcé. Si l'accompagnement des personnes et des parcours est une

composante de la culture RH, alors il n'y a qu'une différence de degré et de contenu entre le tutorat renforcé des dispositifs d'insertion et les processus d'intégration de jeunes diplômés, par exemple — voire le *mentoring* des hauts potentiels ! Plutôt que d'exiger un management spécifique, je préfère dire que l'accueil d'un public d'insertion contribue à améliorer les modes de management, ne serait-ce qu'en faisant prendre conscience aux managers que chacun porte sa part de fragilité et a besoin de soutien à un moment ou un autre de son parcours.

Les conditions de travail entrent-elles en jeu dans la problématique de l'insertion ?

Bien sûr, car la réussite d'une stratégie d'insertion repose en grande partie sur le ressort managérial. Les managers doivent pouvoir jouir de conditions de travail qui, en premier lieu, leur laissent le temps d'accompagner les équipes d'accueil et/ou les personnes accueillies et ne leur posent pas des injonctions contradictoires s'agissant des objectifs qu'on leur assigne en matière de responsabilité sociale et de *business*.

CATHERINE BELOTTI,
dirigeante de
Socialinnovation



Constatez-vous un impact accru des pratiques des entreprises en matière d'insertion ?

Il m'est difficile de répondre de manière générale. Je constate qu'un certain nombre de grands groupes qui ont des ressources s'engagent dans une politique d'insertion, dans le cadre de leur politique RSE et sous l'impulsion de leurs dirigeants, et communiquent largement sur ces questions. Mais

Confronté à une pénurie de main-d'œuvre dans certains métiers, un groupe national de travaux publics développe, depuis quinze ans, une politique d'insertion visant à former et fidéliser des jeunes au sein de l'entreprise.

Recruter, former, intégrer : la voie à creuser

@CONTACT
Stéphanie Mailliot,
Anact
s.mailliot@anact.fr

En musique, le *riff* est un refrain joué de manière répétitive. Il constitue somme toute la signature d'un morceau, sa base rythmique reconnaissable entre toutes. Le groupe de travaux publics NGE en a fait l'acronyme de son programme d'insertion professionnelle. Recruter, informer, former, fidéliser : tel est le parcours que suivent chaque année près de 200 jeunes en contrat de professionnalisation, auxquels il est proposé à terme un contrat à durée indéterminée. L'aventure de l'insertion a commencé en 1995. Implantée dans une quinzaine de régions, capable de livrer clés en main une autoroute ou le tracé d'une ligne

→ NGE

Secteur : travaux publics

Activité : terrassement, travaux ferroviaires, canalisations, génie civil, route, etc.

Effectif : 7 000 personnes

directeur des ressources humaines. Nous avons alors pris la décision d'embaucher des jeunes, de les intégrer et les former.»

Investir pour fidéliser

Si la méthodologie va au fur et à mesure évoluer, les grandes étapes demeurent les mêmes. Des sessions d'information collectives

Faute de trouver une réponse à son sens suffisamment réactive et adaptée dans l'offre de formation existante, le groupe NGE a fait le choix depuis 2002 d'avoir son propre centre, baptisé Plate-Forme, soit des locaux de 500 m² installés dans les Bouches-du-Rhône. «Le centre a grandi avec l'entreprise, déclare Françoise Courtois, responsable pédagogie et développement. Nous avons déployé une ingénierie maison qui nous permet de transmettre nos valeurs et de nous adapter à des publics de tout âge, parfois éloignés de l'emploi, dont nous n'étions pas, au départ, familiers.»

Modules d'intégration

Selon elle, la formation a connu un autre «grand bouleversement», avec des modules dédiés à l'intégration à l'entreprise, ne se limitant pas à de seuls livrets d'accueil. «Nous ne sommes pas dans une formation de demandeur d'emploi mais bien dans l'accompagnement d'une personne afin qu'elle trouve son identité à la fois sociale et professionnelle», précise Françoise Courtois. Sur les chantiers, ce suivi est assuré par un tuteur, autre clé de voûte du dispositif d'intégration (*lire l'encadré*). Un dispositif qui s'est donné pour objectif de fidéliser, après deux années passées au sein de l'entreprise, 50 % des nouveaux arrivants. «Nous sommes aujourd'hui plutôt autour de 60 %», se félicite Bruno Pavie.



«C'est un plaisir partagé entre celui qui vient découvrir un métier et celui qui va le faire découvrir.» Bruno Pavie, DRH

TGV, l'entreprise fait alors face à un besoin croissant de main-d'œuvre. «Trouver un terrassier capable d'intégrer nos chantiers, c'était "mission impossible", se souvient Bruno Pavie,

après des demandeurs d'emploi sont organisées chez les différents partenaires de l'emploi. «Nous leur parlons du secteur d'activité, de l'entreprise, du métier, sans cacher les conditions parfois difficiles et la mobilité, nécessaire dans le milieu. Mais surtout, nous leur proposons un véritable avenir», indique Bruno Pavie. Des entretiens individuels sont ensuite proposés à ceux qui se déclarent intéressés.

«Au début, nous demandions une première expérience dans les travaux publics ; à présent, l'enthousiasme, l'envie de bouger suffisent à la sélection», ajoute-t-il. Une formation en alternance de six à douze mois est ensuite proposée, payée à 100 % du Smic, alors que l'obligation légale se situe entre 50 % et 65 %. «Nous sommes dans un investissement financier sur l'homme, l'objectif est de préparer l'avenir avec des compagnons formés et qui restent fidèles à l'entreprise», explique le directeur des ressources humaines.

SÉBASTIEN FAUVERNIER,
38 ans, ex-«tutoré» devenu tuteur

Je ne connaissais rien au métier, je suis resté

Je suis entré chez NGE en contrat de qualification en 1997. J'avais vu une annonce à l'ANPE qui cherchait des jeunes à former. J'ai commencé comme cela ; je ne connaissais rien aux travaux publics : j'ai un CAP de jardinier-paysagiste. Je me suis senti assez bien dans ce métier. À l'issue du contrat, j'ai estimé que c'était une bonne entreprise qui m'avait bien formé, et je suis resté. Il y a trois ans, on m'a proposé de devenir tuteur. J'y ai vu l'occasion d'aider d'autres jeunes qui entrent dans la société. Je sais ce qu'ils vivent au départ. Ce n'est pas évident quand on n'est pas dans le métier : les déplacements, se débrouiller pour se loger, être loin de chez soi. Je leur donne des conseils, on s'entraide. C'est une grande famille. Sur le chantier, il faut montrer, expliquer, remonter quand il y a besoin. On le fait avec plaisir.

Caroline Delabroy (journaliste)

L'insertion pierre à pierre

Une structure associative accueille chaque année près de 200 salariés en insertion sur ses chantiers de restauration de monuments historiques et innove en les inscrivant à l'issue de leur formation à un titre professionnel.

@CONTACT
Emmanuelle Begon et
Stéphanie Mailliot, Anact
e.begon@anact.fr
s.mailliot@anact.fr

Sur les hauteurs du fort Saint-Nicolas, la vue embrasse le Vieux-Port de Marseille. C'est dans ce décor prestigieux que loge Acta Vista, structure qui embauche chaque année 200 salariés en insertion dans ses chantiers de restauration. Ceux-ci interviennent sur du patrimoine classé, en particulier, sur les deux forteresses emblématiques à l'entrée de la cité phocéenne : le fort Saint-Nicolas, mais également le fort Saint-Jean, dont le nouvel aménagement a été inauguré avec l'ouverture, début juin, du musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée. « Cet environnement valorisant participe de la reconstruction d'un parcours, relève Anne Dussert, responsable des chefs de projet. Les gens font du beau travail, qu'ils sont

→ ACTA VISTA

Secteur : ateliers et chantiers d'insertion

Activité : restauration de monuments historiques

Effectif : environ 200 salariés en insertion par an, 14 permanents

Région : Provence-Alpes-Côte d'Azur

fondateur d'Acta Vista. Pour créer une cohésion de groupe, le chef de projet veille cependant à ne pas placer au sein d'une même équipe des personnes confrontées à des problématiques identiques.

Une qualification à la clé

« Notre objectif est qu'ils aillent au bout d'un parcours et qu'il y ait une reconnaissance officielle de leurs compétences, indique la responsable

reconnaissance, Acta Vista a choisi de l'acter d'une qualification, adoptant là une démarche très innovante dans le domaine des ateliers et chantiers d'insertion. « On ne peut pas aspirer à une insertion professionnelle durable sans qualification portant sur des métiers identifiés en tension », martèle le fondateur de la structure. Tous les salariés en contrat aidé se voient ainsi automatiquement inscrits, au dixième mois de leur formation, au titre professionnel de niveau 5 (soit l'équivalent d'un CAP) de maçon du bâti ancien ou menuisier. » Même si tous ne se destinent pas à ce métier, cet objectif représente une concrétisation effective de leur passage chez Acta Vista. « C'est l'aspect le plus important du parcours, cela reste le *leitmotiv* du salarié sur le chantier », selon Arnaud Castagnède. Les contrats d'insertion sont de



« Notre objectif est que les salariés en insertion aillent au bout d'un parcours et qu'il y ait une reconnaissance officielle de leurs compétences » Anne Dussert, responsable des chefs de projet.

fiers de montrer aux familles lors des Journées du patrimoine. Ici, on est préservé d'un certain quotidien, ce n'est pas agressif »

Un critère : la motivation

Ce quotidien recouvre en effet des problématiques souvent difficiles pour un public très éloigné de l'emploi, dont l'âge peut varier de 18 à 61 ans. Logement, illettrisme, mobilité, santé, linguistique sont des questions récurrentes. « Des prescripteurs orientent vers nous des personnes sur des critères sociaux à qui l'on va proposer, après un entretien d'embauche avec un chef de projet, un contrat de six mois renouvelable une fois », explique Anne Dussert. Il n'y a ainsi pas de prérequis à la sélection. « L'insertion n'est possible qu'avec des personnes qui ont envie, la motivation est le seul critère de recrutement », poursuit Arnaud Castagnède, directeur général et

des chefs de projet. Nous essayons d'être des vecteurs de messages forts, à tous les niveaux, et allons souvent au-delà de nos missions en tant que chef de projet. » Cette

Itinéraire d'un entrepreneur social (IAE)



ARNAUD CASTAGNÈDE a fondé Acta Vista en 2001, à son retour à Marseille après une longue expérience d'expatrié en Guyane et en Amérique du Sud, où il a monté des chantiers participatifs avec des populations amérindiennes. « J'ai fait alors un constat, explique-t-il. La région est riche en patrimoine bâti et bat des records dans le nombre de demandeurs d'emploi, d'où l'idée de concevoir un format de chantier d'insertion, comme un outil de préparation à l'employa-

bilité. C'est comme cela qu'est né Acta Vista, avec cette croyance que nul n'est inemployable. On a beaucoup de chemin à parcourir pour être considéré comme des entrepreneurs à part entière, avec un plus : on s'engage socialement et on s'engage à ne pas faire de projets spéculatifs », poursuit-il. Son prochain projet ? Développer des écolagements sociaux et embaucher pour les construire des personnes issues de parcours d'insertion et, entre autres, d'Acta Vista.

26 heures. Les salariés alternent des semaines de 35 heures de formation sur le chantier et des semaines de 17 heures de formation en atelier et en plateau technique avec des compagnons (tailleurs de pierre, maçons, menuisiers, etc.) ayant la volonté de transmettre. Des entretiens individuels sont programmés tous les quinze jours avec un chef de projet, auxquels peuvent venir s'ajouter des temps d'information et d'échanges en équipe.

Pour Acta Vista, les collectifs de travail jouent un rôle déterminant dans la réussite d'un passage sur ses chantiers. « On travaille tous pour le même employeur, énonce Anne Dussert. Les contraintes qu'ils ont, je les ai aussi. Si cela va mal pour eux, cela va mal aussi pour moi. Il y a le respect dans les deux sens, cette confiance et cette capacité d'adaptation, à tous les niveaux. Cet esprit d'équipe permet à chacun de s'engager dans un projet collectif. » Le fondateur d'Acta Vista dit aussi l'importance de ce cadre professionnel : « Comment peut-on travailler dans l'objectif d'accès à l'emploi si on n'intègre pas un environnement d'entreprise, dans lequel on sera amené à travailler par la suite. Aussi, une personne absente à répétition sans motifs ne restera pas ».

Une formation *ad hoc*

Acta Vista a créé en 2008 une structure dédiée au volet « formation », l'association BAO-Environnement et Patrimoine. Cet organisme de

« Nous voulions pouvoir adapter les méthodes d'apprentissage, en étant le plus pratique et le plus opérationnel possible » Céline Yordikian, responsable de la formation.

formation spécialisé dans les métiers du bâtiment, l'écoconstruction et le patrimoine bâti ancien assure au quotidien, sur chaque chantier Acta Vista, l'encadrement et la formation, conduisant le salarié jusqu'à la qualification professionnelle. Cette organisation répondait à la contrainte des entrées et sorties permanentes – il n'y a pas de sessions de recrutement, mais des embauches tout au long de l'année – et plus encore à un manque. En effet, l'offre de formation aux métiers du bâtiment ne correspondait

ARSENE, 38 ans, ancien salarié en insertion chez Acta Vista

J'aurai une expérience à raconter en entretien

Je suis titulaire d'un titre professionnel en plomberie et j'étais en démarche de recherche d'emploi depuis un moment lorsque l'on m'a proposé ce contrat chez Acta Vista. J'y suis resté un an, travaillant en majorité sur le chantier du fort Saint-Jean. J'ai vu cette période avant tout comme un emploi. Cela m'a apporté de l'expérience, plus de compétences en maçonnerie. J'ai appris la taille de pierres, cela m'a beaucoup plu, le dallage aussi. Si j'ai un regret à émettre, c'est sur le plan de la formation technique en salle. On n'a qu'une journée et demie tou-

tes les deux semaines, cela m'a paru un peu court malgré le fait qu'on soit toujours en formation en situation sur le chantier. Mon projet professionnel portait sur le métier de plombier-chauffagiste. Je suis sorti depuis deux mois du chantier d'insertion, j'ai répondu à des offres qui sont restées sans réponses jusqu'à ce que j'aie une proposition d'emploi de maçon par M&H, la branche commerciale d'Acta Vista. D'avoir retravaillé pendant un an, cela remonte le moral, l'estime de soi. Et j'aurai quelque chose à raconter si j'obtiens un entretien.

pas, selon elle, à la réalité du public en insertion. « Ce sont souvent des personnes exclues très tôt du système scolaire et de toutes nationalités, si bien que nous voulions pouvoir adapter les méthodes d'apprentissage, en étant le plus pratique et le plus opérationnel possible », souligne Céline Yordikian, responsable de la formation. La mise en situation de travail est ainsi privilégiée à la théorie, dans les actes d'apprentissage comme dans leur évaluation.

Alors que BAO est habilitée à certifier les salariés en interne, le choix a été fait de passer par l'Afpa (Association nationale pour la formation professionnelle des adultes). « Pour ne pas

68% des salariés le réussissent dans sa totalité et 95% repartent avec une qualification (titre ou certificats).

Un groupement d'entrepreneurs

À l'issue de leur contrat, 20% des salariés ont un emploi durable et 27%, un contrat de moins de six mois, sans compter ceux qui s'engagent vers des formations. « Notre objectif est bien sûr qu'ils trouvent un emploi ou une formation, mais une insertion réussie n'est pas forcément une personne qui va travailler à la sortie, déclare Anne Dussert. La resocialisation, la confiance en soi, croire

encore en la vie : tout cela constitue aussi un parcours réussi. » Elle dit bien la difficulté de suivre sur le long



terme les anciens salariés. « C'est très compliqué, admet également Arnaud Castagnède. C'est pourquoi nous avons participé à la création d'un groupement d'entrepreneurs sociaux, OLEO, afin de mutualiser les offres d'emploi et les candidatures. » Pour travailler ce lien avec les entreprises, il aimerait financer un poste dédié à cette fonction. « On pourrait accroître notre taux d'accès à l'emploi d'au moins 10% », estime-t-il.

Caroline Delabroy

D'un côté du périphérique, des zones résidentielles, de l'autre, des quartiers de HLM. À Bron, comme partout, avec la crise, la situation des personnes vivant dans les quartiers défavorisés est plus difficile. Mais la ville mise sur son expérience de l'insertion, grâce à un réseau d'accompagnants bien huilé.

Contrats aidés : un réseau à l'unisson façon collectivité territoriale

@CONTACT
Emmanuelle Begon et
Stéphanie Mailliot, Anact
e.begon@anact.fr
s.mailliot@anact.fr

Entre la ville de Bron et l'insertion professionnelle, c'est une vieille histoire. La ville a depuis longtemps une politique d'insertion très proactive, des premiers TUC (travaux d'utilité collective, créés en 1984) aux nouveaux contrats d'avenir. « La ville de Bron souhaite être un employeur "insérant" et le service des ressources humaines joue un rôle important dans l'uti-

→ **VILLE DE BRON**
Collectivité territoriale
Effectif : 600 agents
Région : Rhône-Alpes

Sur les 600 agents permanents, 40 postes sont ouverts en contrat unique d'insertion (CUI), avec actuellement 25 contrats répartis dans les différents secteurs d'activité de la ville

« Le service des ressources humaines de la ville a toujours intégré sa politique d'insertion dans une logique de travail en réseau avec des professionnels en capacité d'accompagner les salariés en insertion sur le plan professionnel et social, analyse Françoise Spica, chef de projet du plan local pour l'insertion et l'emploi (PLIE) à Bron.

« Nous faisons en sorte que le contrat aidé réponde à des besoins bien identifiés des services les accueillant. Sinon, cela ne peut pas fonctionner. » Catherine Nême, responsable du recrutement aux ressources humaines

lisation de contrats aidés, explique Catherine Nême, responsable du recrutement aux ressources humaines de la ville. Avec toujours un objectif : la garantie d'utiliser les contrats aidés comme mesure d'étape dans les parcours professionnels des salariés concernés et comme mesure utile pour les services de la ville. »

(espaces verts, propreté, crèches, centre communal d'action sociale...) C'est donc dans cet équilibre entre les besoins des bénéficiaires de contrats aidés et ceux des services de la ville que se joue le point fort du processus d'insertion : un réseau d'accompagnants et de travailleurs sociaux qui, malgré les difficultés actuelles de financement, tourne à plein.

Objectif : l'emploi pérenne

Le PLIE, cofinancé par des fonds européens, est géré par une structure intercommunale dirigée par les élus des communes. Il est destiné à dégager des moyens complémentaires que l'État, seul, ne peut dévelop-

« RACHEL JANDARD, directrice de la résidence pour personnes âgées Marius-Ledoux



Laisser les personnes traverser une expérience

Nous devons faire en sorte que l'expérience d'insertion soit porteuse pour tout le monde : la personne en contrat aidé, l'équipe et moi-même. Il faut aider chacun à prendre du recul sans répondre à la demande constante d'arbitrage au moindre petit problème : les collègues titularisés depuis longtemps doivent reconnaître la personne en contrat aidé comme leur égal et les personnes en contrat aidé doivent rester humbles

vis-à-vis des collègues expérimentés. Tout cela demande à trouver un équilibre savant avec l'équipe dont il faut valoriser la capacité d'intégration sans intervenir sur tout. Il faut laisser les personnes traverser une expérience : elles ont à prouver qu'elles sont capables, qu'elles sont dignes de confiance. Il faut les accompagner, ne pas faire à leur place, leur laisser l'opportunité de conquérir quelque chose par elles-mêmes,

ne pas les surprotéger. La fonction publique territoriale se prête bien à l'insertion car le contexte de travail est privilégié : horaires, charge de travail, adaptabilité, moyens. Je reste convaincue qu'il y a des personnes qui ne sont pas faites pour travailler dans un contexte ordinaire avec horaires stricts, rentabilité, performance... La fonction publique permet de travailler dans une ambiance familiale qui peut aider à se reconstruire.

BRIGITTE GERMAIN, salariée à la crèche Louise-Michel, en contrat aidé de 2008 à 2010



Mon envie de travailler a été un élément déterminant

J'avais passé trente ans dans l'industrie quand j'ai été licenciée en 2005 pour raison économique, à 52 ans. Malgré ma volonté forte de continuer à travailler, j'ai eu de grands moments de doutes sur mes capacités à retrouver un emploi. Accompagnée d'abord dans ma recherche par une association lyonnaise, j'ai fait beaucoup de candidatures spontanées, notamment aux maisons de retraites : j'avais ainsi adressé un courrier à la résidence Marius-Ledoux à Bron. Aussi, j'ai été surprise d'être convoquée à un entretien par la ville et le secteur public. Je suis passée devant un jury : si ma formation n'était pas tout à fait en adéquation avec le poste, je pense

que mon envie de travailler a été un élément déterminant.

Je suis donc entrée en contrat aidé à Marius-Ledoux où j'ai pu suivre une formation de cuisine en collectivité. J'y ai passé plus d'un an et demi : je faisais des tâches ménagères, de la cuisine, du service, avec un bon contact avec les personnes âgées. Cela a été déterminant pour la suite de mon parcours. Suivie régulièrement par l'association Réussir l'insertion à Bron, j'ai repris confiance : ma détermination était renforcée par l'expérience que je vivais. Fin 2010, je suis passée à côté d'un CDI. Mais la ville m'a presque aussitôt proposé de rejoindre la crèche Louise-Michel où il y

avait un poste vacant pour s'occuper du linge des enfants et des repas lorsque la cuisinière est absente. Le contrat aidé touchant à sa fin, j'ai saisi l'occasion. Des débuts difficiles, mais avec toujours en tête cette volonté de réussir. C'est vrai qu'il a fallu que je me convainque que je pouvais assurer ce nouveau poste. L'accompagnement a été alors déterminant dans les moments de doutes. Puis je me suis habituée au poste, petit à petit. J'ai appris. Je me disais toujours que certains y arrivaient : pourquoi pas moi ? En 2012, j'ai été titularisée et je suis désormais en CDI. J'en suis fière et j'envisage sereinement de travailler encore plusieurs années.

per. Localement, cela permet une meilleure coordination des structures et des acteurs du territoire et le développement d'actions adaptées aux personnes fragilisées comme l'accompagnement personnalisé. L'objectif est l'emploi pérenne. »

Le processus commence à la ville, par un recrutement fin. « Nous étudions les candidatures avec l'association Réussir l'insertion à Bron (RIB) qui est financée par la ville et réalise le suivi professionnel, souligne encore Catherine Nême. Nous insistons énormément sur l'accompagnement et sur l'objectif du contrat aidé, qui doit être une étape du parcours. Nous sommes aussi convaincus que le succès de l'insertion dépend des compétences de chacun et de la conscience qu'il s'agit d'un travail en réseau, chacun sachant reconnaître ses limites. » Une fois le recrutement effectué, le relais est pris par l'association RIB, le PLIE et tous les travailleurs sociaux.

22 mois pour un emploi

Les limites, c'est bien aussi cela que pointe Françoise Spica : « On ne peut pas avoir une réponse portée par une seule personne face à des situations aussi complexes que celles que nous rencontrons. Il est évident, par exemple, que les problématiques du logement sont parties intégrantes de l'insertion mais que ce n'est pas le

tuteur en charge de l'encadrement au sein de la ville qui va le gérer. »

« Autre élément qui est indispensable à la réussite de notre mission, poursuit-elle : avoir du temps. Une personne durablement exclue de

à l'offre d'emploi proposé et en quoi elle va permettre de rebondir, insiste Françoise Spica. Il faut parfois un décryptage fin : par exemple, un emploi aidé pour la fabrication des costumes de la Biennale de la danse



« Une personne durablement exclue de l'emploi doit retrouver des repères ; le contrat aidé n'est pas une fin en soi, il doit être une étape constitutive dans l'insertion. »

Françoise Spica, chef de projet du plan local pour l'insertion et l'emploi

l'emploi doit retrouver des repères ; le contrat aidé n'est pas une fin en soi, il doit être une étape constitutive dans l'insertion. En moyenne, il faut au moins vingt-deux mois pour retrouver un emploi pérenne. »

Rebondir grâce à un travail de qualité

Enfin, en termes de management, les chefs des différents services sont évidemment des acteurs majeurs de cette insertion (lire l'encadré en page précédente). Sans leur volonté et leur accueil en « étape emploi », rien ne serait possible. « Aucun ne se voit imposer un contrat aidé, souligne Catherine Nême, puisque nous faisons en sorte que le contrat aidé réponde à des besoins bien identifiés des services les accueillant. Sinon, cela ne peut pas fonctionner. » Enfin, dernière clé de voûte de l'insertion : le travail. « Nous sommes très attentifs

ne signifie pas une professionnalisation dans le secteur du textile. C'est une étape de remobilisation dans le cadre d'un événement culturel prestigieux qui va recréer une dynamique. » Cette dynamique permet de rebondir grâce à un travail qualitatif et valorisant surtout lorsqu'il s'agit d'un événement local connu et plébiscité.

Tous les acteurs, quel que soit leur rôle dans le processus d'insertion, ont en tout cas chevillé au corps la conviction que l'accompagnement en réseau finit par porter ses fruits et que la reconstruction personnelle passe par ces expériences de travail. Même si la crise complique la donne ces dernières années et a pu parfois bloquer la route vers le retour à l'emploi, certains exemples de réussite (lire l'encadré ci-dessus) forcent le respect.

Béatrice Sarazin

Valoriser les matières, valoriser les parcours

Une entreprise de tri des déchets organise l'insertion autour d'un cadre de travail structurant et d'un accompagnement individualisé, dédié à la construction d'un projet professionnel et à la formation. La sortie du dispositif y est préparée tout au long du passage dans l'entreprise.

@CONTACT
Emmanuelle Begon et
Stéphanie Mailliot, Anact
e.begon@anact.fr
s.mailliot@anact.fr

Dès l'origine, la vocation sociale a fait partie des enjeux de Triselec Lille, au même titre que la préservation de l'environnement et l'aménagement du territoire. « Quand le projet industriel d'un centre de tri des déchets a vu le jour à Halluin, en 1992, les communes voisines étaient touchées par un taux de chômage élevé mais surtout, à plus de 20%, de longue durée, déclare Jean-Philippe Boone, responsable du centre. L'idée s'est ainsi affirmée de mettre en place un dispositif d'insertion profession-

seuls les deux premiers font usage de contrats aidés, à proportion d'environ 130 personnes en insertion sur un total de 300 salariés. Triselec Lille ne compte qu'une vingtaine de salariés dans le centre de Dunkerque, cogéré avec un autre acteur.

→ TRISELEC LILLE

Secteur : environnement

Activité : tri sélectif des déchets

Effectif : près de 300 salariés

Région : Nord-Pas-de-Calais

l'argent de l'insertion baisse, celle-ci sera malheureusement moins importante. L'argent de l'insertion va à l'insertion, aux formations mises en place, au suivi individualisé. »

Un projet d'accompagnement

Car l'objectif est clairement présenté aux salariés dès le départ : il ne s'agit pas de rester à terme chez Triselec Lille. « Au-delà d'un emploi, c'est un projet d'accompagnement professionnel que nous proposons », indique le responsable du centre, reconnaissant qu'il n'est pas toujours aisé de faire passer ce discours, ni d'envisager la sortie alors qu'on vient de trouver un travail. D'où toute l'attention accordée à la phase d'intégration.

Trois jours d'intégration

« Sur chaque site, il y a deux tuteurs-formateurs qui intègrent quotidiennement les personnes », indique Sophie Delville, responsable des ressources humaines. Mis à part l'éligibilité à un contrat aidé, il n'y a pas à proprement parler de sélection à l'entrée de Triselec Lille. La personne est d'abord reçue de une à deux heures au sein de l'entreprise pour découvrir les ateliers, l'espace de formation, les outils à disposition. Un entretien de recrutement est ensuite tenu, durant lequel le projet professionnel est abordé ainsi que les possibilités de formation



« Un parcours réussi, c'est pour moi quelqu'un qui se sent à l'aise à Triselec Lille, qui sait pourquoi il est là, qui a bien compris toutes les possibilités offertes mais surtout qui va les saisir. » Stéphane Ghesquière, tuteur-formateur

nelle s'adressant à un public loin de l'emploi, par manque d'expérience ou de qualification professionnelle, souvent aussi à cause de l'âge ou du handicap. » Le territoire souffrait notamment du déclin de l'industrie textile. Sur les trois sites que compte aujourd'hui Triselec Lille, à Halluin, Lille Loos et Dunkerque,

Pour autant, Jean-Philippe Boone rappelle bien que « l'exploitation du centre de tri n'est pas assise sur les contrats aidés ». « Nous sommes une entreprise comme une autre et notre organisation ne peut être établie sur des dispositifs de subventions qui, d'un jour à l'autre, peuvent diminuer très largement, poursuit-il. Si demain

JEAN-PHILIPPE BOONE, responsable de centre

Quels sont les « critères » d'un parcours réussi ?

Il faut valider la chaîne qui consiste à retourner à un emploi aidé parce que l'on ne connaît que ça. Ce qui est attrayant chez Triselec Lille, pour les personnes comme pour les entreprises qui nous ont fait confiance en embauchant des gens sortis de chez nous, c'est que justement nous sommes une entreprise, avec une culture d'entreprise, de la sécurité. On ne va pas adapter les horaires parce qu'un opérateur a une difficulté, car ce n'est pas lui rendre service. Pour qu'un parcours soit réussi, la personne doit être le propre acteur de son reclassement.



JEAN-MARIE TWAGIRAMUNGU,
57 ans, ancien salarié de Triselec Lille

Depuis un an, je suis chauffeur de bus

Depuis mon arrivée du Rwanda en 2003, je ne vivais que le système des foyers. Une connaissance m'a parlé de Triselec Lille, j'avais besoin de travailler et j'étais curieux de savoir comment on faisait le tri. Dès 2006, j'ai fait des demandes auprès d'eux, mais il m'a fallu attendre d'avoir des papiers et l'autorisation de travailler pour qu'ils me prennent, début 2008. Devenir chauffeur de camion ou de bus m'attirait, mais on

n'a trouvé de financement que pour une formation de plaquiste, que j'ai faite en sortant de chez Triselec Lille. Je n'ai pas vraiment aimé le métier et n'ai pas trouvé d'emploi après. J'insistais auprès de Triselec pour qu'ils ne m'oublient pas, je revenais pour de l'intérim. Quand Keolis est venu chez eux faire passer des tests, ils m'ont rappelé. J'ai été pris, j'ai suivi une formation à l'Alfa. Depuis un an, je suis chauffeur de bus.

qualifiante. Suit une embauche en intérim d'environ trois mois, qui démarre par une phase d'intégration de trois jours.

Un accueil adapté

« Mon rôle, en tant que tuteur-formateur, est de faire un accueil dans de bonnes conditions, explique Stéphane Ghesquière. Je détaille les différents postes de travail, les consignes de sécurité, tout en dédramatisant et leur disant qu'ils

Après ces trois jours, vient le moment d'intégrer une équipe sur la chaîne de tri. Le contact est alors permanent entre le chef d'équipe et le tuteur-formateur qui, le cas échéant, vient rappeler les bases professionnelles, faire de la médiation. « On sait que les difficultés, comme l'absentéisme, vont faire partie des choses, déclare le responsable du centre. Il faut s'attendre à ce que la personne ne soit pas opérationnelle immédiatement et faire en sorte de hisser le salarié aux exigences de l'entreprise. Même

« La personne apprend ou réapprend à arriver à l'heure, à avoir une hiérarchie, ainsi que les règles de savoir-vivre en entreprise »

Sophie Delville, responsable des ressources humaines

ont le droit à l'erreur, énumère-t-il. Ce qui m'intéresse le plus dans ces premiers jours, c'est de détecter une volonté, une envie de travailler, les grosses difficultés aussi, auxquelles il faudra répondre par des formations individuelles, par exemple sur la maîtrise de la langue ou les savoirs de base. » Le tuteur adapte ses méthodes à la personne qu'il a en face de lui. S'il constate que l'outil informatique n'est pas maîtrisé, il ne s'en servira pas pour lui apprendre à reconnaître les produits à trier, de peur que l'attention ne soit davantage portée sur l'ordinateur lui-même. Il ira sur le terrain, montrer directement les papiers, bouteilles et autres emballages.

si les chefs d'équipe sont acquis à la cause de l'insertion, un projet partagé par tous ici, les situations ne sont pas toujours faciles. »

Réapprendre les règles

« C'est un challenge, malgré un *turn-over* très important, d'être en capacité d'accueillir, de former et de produire », dit en écho Sophie Delville, responsable des ressources humaines. Selon elle, « l'accompagnement individualisé dès l'intégration permet de créer un lien ». « La personne apprend ou réapprend à arriver à l'heure, à avoir une hiérarchie, ainsi que les règles de savoir-vivre en entreprise, ajoute-t-elle. Le public est

très hétéroclite, de 18 ans à plus de 60 ans, et les nationalités variées. Il faut mettre en place des stratégies de formation qui parlent à chacun. »

Un contrat de six mois

Un contrat aidé de six mois renouvelable une fois est proposé à l'issue de la période d'intérim. C'est à ce stade que se construit de façon approfondie le projet professionnel, cela en lien avec l'adjoint RH, le tuteur-formateur et la personne chargée du reclassement. Les métiers de cariste, préparateur de commande, ouvrier du bâtiment sont souvent envisagés. « Nous travaillons à la carte sur les parcours professionnels, en fonction bien entendu de la faisabilité du projet et des débouchés sur le marché de l'emploi, précise Sophie Delville. Il s'agit de ne pas mettre les personnes en échec. » La sortie du dispositif se prépare ainsi tout au long du passage chez Triselec Lille, qui demande cependant un investissement de la part du salarié. « En règle générale, les formations en interne se font en dehors du temps de travail, rappelle Stéphane Ghesquière. C'est un effort supplémentaire de leur part. »

Donnant-donnant

Jean-Philippe Boone a cette formule pour nommer la dynamique en place chez Triselec Lille : « C'est du donnant-donnant ». « Une personne qui viendrait en voulant faire financer son permis de conduire, comme cela a pu se voir, on lui dira que ce n'est pas une fin en soi, cite-t-il en exemple. Il y a un projet à établir, des formations à suivre, une production à faire. Il faut donner satisfaction. » De son côté, l'entreprise finance un poste de chargé de reclassement professionnel, qui noue des contacts avec un réseau d'entreprises. « Les personnes ne sortent pas toutes avec un contrat mais nous gardons le contact si une possibilité de reclassement intervient par la suite », affirme Jean-Philippe Boone. Triselec Lille se dit aussi disposée à ce qu'une personne quitte son emploi avant terme si elle a trouvé un emploi pérenne ailleurs. « C'est le but du jeu », rappelle le responsable de centre.

Caroline Delabroy

OUVRAGES ET RAPPORTS

Typologie des figures de l'intermédiation : quelle relation à l'entreprise au delà de l'impératif adressé aux opérateurs du SPE? Anne Fretel, Institut de recherches économiques et sociales, février 2012, 40 p.

L'employabilité : ambiguïtés d'un concept. Le cas des entreprises d'insertion de Bourgogne et Franche-Comté, Isabelle Plond-Morand, L'Harmattan, 2012, 210 p.

Les impensés de la mesure : évaluer les parcours de formation et d'insertion, Cédric Fretigné, Editions Publibook Université, 2012, 92 p.

Le travail de conseiller en insertion, collectif, ESF éditeur, 2012, 208 p. [collection actions sociales].

L'insertion par l'activité économique, Camille Dorival, Alternatives économiques Poche, mai 2010, 157 p.

Les territoires de l'emploi et de l'insertion, Cécile Baron, Brigitte Bouquet et Patrick Nivolle, L'Harmattan, 2008, 326 p.

Agir sur l'intégration en entreprise : travailler en coopération, Odile Maurice-Desbat (dir.), Editions de l'Anact, 2008, 205 p.

L'insertion malgré tout : l'intervention sur l'offre et la demande, 25 ans d'expérience, Francis Valls et Denis Castra, Octarès, 2007, 140 p. [collection le travail en débats].

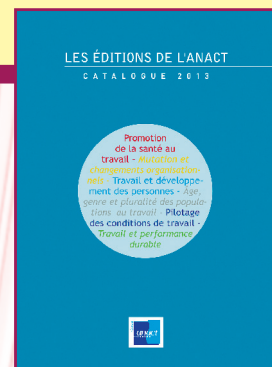
ARTICLES

« **Circulaire DGEFP n° 2012-20 du 2 novembre 2012 relative à la mise en œuvre des emplois d'avenir** », Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, 2 novembre 2012, 20 p.

Le catalogue 2013 des Éditions de l'Anact est disponible

Pour répondre à ses missions de mise à disposition d'outils et méthodes pour améliorer les conditions de travail et d'accompagnement au changement dans les entreprises, l'Anact est aussi maison d'édition. Autour de ses différents champs d'action comme la promotion de la santé au travail, les mutations et changements organisationnels, les liens entre travail, compétences et développement des personnes, gestion des âges et approche par le genre, le pilotage des conditions de travail ou encore le développement économique en lien avec l'amélioration des conditions de travail, les Editions de l'Anact offrent un large

spectre de publications. Les ouvrages sont écrits par les chargés de missions intervenants du Réseau Anact, à partir des accompagnements et expérimentations réalisés dans les entreprises. Risques psychosociaux, absentéisme, troubles musculosquelettiques, reconnaissance, professionnalisation, gestion des âges, gestion des compétences... de nombreux ouvrages sont en vente et le nouveau catalogue disponible sur www.anact.fr



« **Accompagner le travail des jeunes : concevoir l'activité, préserver la santé, adapter le management** », *Travail & Changement*, n° 342, mars 2012, 16 p.

« **Insertion des jeunes. L'alternance, vecteur d'emploi durable ?** », Elodie Sarfati, *Entreprise & Carrières*, n° 1032, janvier 2011, pp. 20-29.

« **L'insertion par l'activité économique en 2008** », Marie Avenel et Véronique Rémy, *Dares Analyses*, n° 19, mars 2011, 14 p.

« **Les politiques d'insertion : quelle pertinence pour les «inemployables»?** » Thérèse Levené, *Formation Emploi*, n° 116, octobre-décembre 2011, pp. 51-67.

« **L'insertion, secteur fragile** », Anne Fairise, *Liaisons sociales*, n° 119, février 2011, pp. 24-27.

« **De l'exclusion à l'emploi** », Annie Thomas, Jacques Rastoul, Chantal Richard, *la revue de la CFDT*, n° 84, juillet 2007, pp. 3-33.

sur le web ← sur anact.fr ←

Consultez et téléchargez des cas et exemples d'entreprises qui suivent des publics en insertion et assurent leur pérennité en professionnalisant l'activité et en améliorant le suivi social. Consultez les brochures réalisées par le Réseau Anact et visionnez en ligne les vidéos « Le télétravail pour favoriser l'insertion des personnes handicapées dans l'emploi public » et « Qualité de vie au travail dans les ateliers/chantiers d'insertion » sur www.anact.fr

Mieux que de longs discours, des témoignages forts de salariés ayant suivi un parcours d'insertion « Parcours d'insertion, paroles d'exception » sur www.medef-rh.fr/Videos-Insertion_r62.html

Le portail des politiques publiques de l'emploi et de la formation professionnelle comportant des ressources documentaires, les circulaires et les dispositifs sur www.emploi.gouv.fr



TRAVAIL ET CHANGEMENT, le bimestriel du Réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Hervé Lanouzière - directeurs de la rédaction : Dominique Vandroz et Stéphanie Da Costa - directrice technique et scientifique : Pascale Levet - rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr.

Contributrices au dossier : Emmanuelle Begon et Stéphanie Mailliot.

Réalisation Reed Contents - chef de projet : C. Girard ; journalistes : C. Delabroy et M. Jaouën ; secrétaire de rédaction : M.-C. Martineau ; directrice artistique : A. Ladevie ; illustratrice : S. Allard ; fabrication : M.-N. Faroux - 52, rue Camille-Desmoulins, 92448 Issy-les-Moulineaux Cedex - impression : imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-la-Pendue. Dépôt légal : 3^e trimestre 2013. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 192, avenue Thiers-CS 800 31-69457 Lyon Cedex 06, tél. : 04 72 56 13 13.