

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**



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 casser 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 ya 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