

PRÉSENTATION

En 2014, l'ARML, dans le cadre d'un financement du FACT (fonds pour l'amélioration des conditions de travail) avec l'appui de l'Aract Aquitaine (Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail) a proposé à 7 Missions Locales (ML) un accompagnement réalisé par des consultants.

Celui-ci consistait à mettre le travail et ses conditions de réalisation au cœur d'une démarche collective et concertée, permettant in fine une réflexion de fond sur la qualité de leur projet associatif. Chaque ML a effectué un diagnostic avec la direction et les représentants du personnel pour se construire une représentation partagée de la QVT et établir des actions concrètes permettant d'améliorer les conditions de travail.

Des temps d'échanges et de réflexion avec les 7 ML ont permis de faire émerger des bonnes pratiques sociales et d'identifier des axes de progrès communs.

Effectif : 123 salariés pour les 5 structures

LA DEMANDE

Du point de vue des Missions Locales :

- S'interroger sur la dynamique associative et régionale (réseau des ML)
- Travailler le projet associatif
- Construire des espaces de concertation et d'échanges
- Retrouver de la maîtrise dans le pilotage : conduire des actions et ne plus seulement être un opérateur mettant en œuvre des dispositifs
- Engager les pilotes politiques de la structure (CA)
- Renvoyer aux financeurs l'image d'une organisation active et dynamique

Du point de vue des salariés :

- Être associés dans une démarche co-construite, se rapprocher du CA et de la direction
- Sortir des conflits et clivages, retrouver de la cohésion
- Retrouver du sens au travail en lien avec des valeurs professionnelles
- Remettre en débat les politiques publiques et positionner la vie associative
- Retrouver des sources de plaisir et des marges de manœuvre dans un cadre défini et contraint
- Définir un cadre auquel se référer
- Être reconnu dans son activité
- Développer son parcours professionnel

LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHÉ

Étape 1 : mise en place de la démarche (dernier trimestre 2013)

- Validation des objectifs
- Orientation vers des consultants
- Analyse de la demande
- Construction de la structure projet

Étape 2 : élaboration, validation et restitution d'un diagnostic (premier semestre 2014)

- État des lieux quantitatif de la QVT : recueil, élaboration, mesure puis analyse collective de plusieurs indicateurs (données sociales, santé, de fonctionnement...)
- Analyse qualitative de la QVT pour étayer ces indicateurs : entretiens, analyses d'activité...
- Restitution intermédiaire pour construire un référentiel commun et fixer des objectifs partagés et hiérarchisés, d'amélioration de la QVT

Étape 3 : expérimentation (second semestre 2014)

- Groupes de travail sur les thématiques identifiées
- Accompagnement de projets de transformations
- Restructuration et/ou mise en place d'espaces de discussion autour du travail

Étape 4 : évaluation/suivi de la démarche

- Analyse du processus
- Analyse de l'évolution des conditions (de réalisation du travail, du dialogue social...)

LES AXES DE TRAVAIL

- **La gouvernance** : collaboration entre le président, la direction et le bureau, cadre de délégation...
- **Le management** : postures des directeurs et encadrants, entre l'apport d'un cadre, de repères et l'écoute, le soutien...
- **La conduite de projet** : compétences à développer dans la mise en place notamment de nouvelles organisations, de nouveaux dispositifs ou espaces... pour mieux définir qui participe à quoi, comment, etc.
- **Le genre professionnel et le métier** : à renforcer, pour mieux gérer les différences de pratiques, l'isolement de certains salariés, les difficultés à faire face à certaines situations...
- **L'organisation du travail** : domaines de responsabilité et d'activité parfois flous, déséquilibres dans la charge de travail qui génèrent parfois des tensions interpersonnelles.
- **La fonction de délégué du personnel** : à structurer et à faire vivre, dans un premier temps, au sein de chaque Mission Locale avant d'envisager une éventuelle instance de dialogue social régional.
- **Les parcours professionnels** : la question du vieillissement des salariés va se poser avec de plus en plus d'acuité, en termes notamment d'usure professionnelle possible, mais aussi d'écarts intergénérationnels, entre des groupes de salariés mais aussi avec les jeunes accompagnés.
- **La fonction accueil** : connaît un turn-over plus important et qui pose notamment les questions suivantes : compétences nécessaires, statuts des salariés occupant ces fonctions (contrats aidés fréquents), liens avec les autres salariés (où commence et où s'arrête leur rôle ?) et avec la direction (distance plus importante ?)...
- **La veille** : besoin d'assurer un suivi sur ces enjeux de QVT.

LE PLAN D'ACTIONS

- Instaurer un espace de régulation des pratiques professionnelles animé par un intervenant extérieur.
- Stabiliser les stratégies collectives d'entraide et de collaboration entre pairs.
- Développer les temps d'interface entre les professionnels, élus et partenaires de la Mission Locale.
- Reconfigurer les espaces de travail.
- Mieux impliquer le CA dans le projet et le fonctionnement de la structure et préciser son rôle et les niveaux de délégation.
- Renforcer la cohérence de l'équipe de direction et d'encadrement.

- Travailler sur la mise en place d'un projet de réorganisation de l'activité.
- Mettre à plat et optimiser les espaces de circulation et d'échanges d'informations.
- Mieux faire connaître au CA la Mission Locale dans ses valeurs, pratiques et fonctionnement, pour anticiper le changement de direction à venir et améliorer la considération et la reconnaissance du travail par le CA.
- Élaboration et mise en œuvre d'une démarche d'évaluation des risques.

BILAN

- Un conseil d'administration impliqué, une Direction impliquée et motrice.
- Dialogue social existant, la place des DP (nécessité de les intégrer dans la démarche, pas seulement pour les informer)
- Nécessité d'un projet associatif et d'une stratégie à peu près formalisés
- Implication de la gouvernance, lien « gouvernance et QVT »
- Éclairage des enjeux internes et externes (articulation des attentes y compris du système client et donneur d'ordre)
- Comment articuler cette démarche QVT avec d'autres démarches en cours, notamment sur la prévention des risques professionnels ou de GPEC ?
- Comment faire en sorte que tous les salariés puissent être rencontrés, ce qui semble constituer une attente forte dans beaucoup de Missions Locales ? Les entretiens collectifs, plutôt qu'individuels, ont été retenus dans certaines Missions Locales pour atteindre cet objectif.
- Quel positionnement des élus ? Comment faire en sorte que le conseil d'administration soit partie prenante de la démarche ?