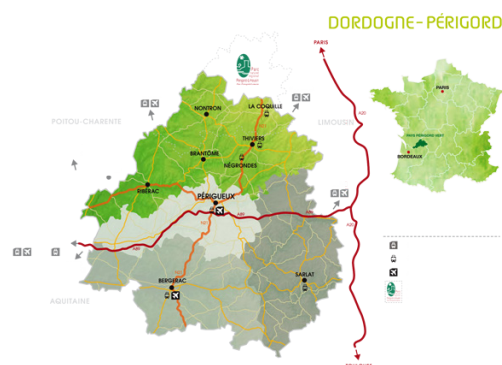


## PRÉSENTATION

**Territoire :** Dordogne (24), Haut Périgord

**Effectif :** 12,56 salariés ETP



## POURQUOI AVOIR ENGAGÉ UNE DÉMARCHE DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (QVT) ?

### Attentes des différents acteurs :

- **Attentes de la direction :** difficultés internes dans l'équipe qui ont généré une période de tensions importante en février 2013, entre collègues et avec la direction et une souffrance chez plusieurs salariés. La proposition d'une démarche QVT par l'Aract via l'ARML a été une opportunité d'accéder à un soutien dans le management de la situation, avec une prise en charge financière impossible autrement (petite structure).
- **Attentes de l'association :** le Bureau a approuvé fortement ce recours au regard de la complexification des missions à porter par les professionnels.
- **Attentes de l'équipe** (au début du travail QVT en janvier 2014) : Améliorer la transmission d'informations entre collègues et entre le siège et les permanences ; Développer les logiques collectives dans l'équipe ; Formaliser des informations à transmettre aux collègues, à garder... ; Sortir de la logique binaire et simpliste (*untel est du côté des entreprises, les autres du côté des jeunes*) ; Améliorer la consultation lors de changement et accélérer l'information.

### Difficultés initiales de la structure :

- Conditions matérielles de travail : problème d'accès internet, bureaux partagés ou pas de bureau personnel, l'ambiance thermique, l'espace cuisine exigu, des sanitaires à l'extérieur...
- Déséquilibre entre siège et antenne au niveau des équipements dans les locaux, du soutien administratif.
- Augmentation de la charge de travail, notamment avec l'arrivée des emplois d'avenir
- Problème de sécurité pour les professionnels qui se retrouvent seuls dans leur espace de travail.
- Vécu d'iniquité dans l'aménagement des temps de travail.
- Jugements fréquents entre collègues, zones de conflictualité entre collègues, logique de bouc émissaire et manque de régulation des conflits.
- Logiques de contrôle entre pairs fréquentes dans l'équipe et symptomatiques d'un manque d'entraide collective.
- Un niveau d'activité constant et élevé. Cet aspect du travail diminue la fréquence des échanges informels entre pairs...
- Nécessité d'être en alerte sur tout et en permanence. La démultiplication des dispositifs complexifie l'activité. Le nombre d'information à traiter augmente, et conduit à une saturation cognitive.
- En situation de changement (exemple, la mise en place de la garantie jeune), manque de consultation collective de la direction (même s'il y a une information) et donc renforcement des logiques individuelles ; La transmission d'information évaluée comme tardive.
- L'ensemble des professionnels ressentent plutôt un vécu de sécurité au travail. Seules les situations de travail isolé peuvent créer un sentiment d'insécurité.

## LA DÉMARCHE

### *Les acteurs impliqués dans le projet :*

- Porteur du projet : le Bureau de la Mission Locale et la direction
- Comité de pilotage « groupe projet QVT » : Président + 2 membres du Bureau + directrice + 3 salariés + intervenant extérieur)
- Groupe de travail : 2 groupes en demi-équipe (les 13 salariés, toutes fonctions confondues, sans la direction)

### *Le calendrier de la démarche (du lancement de l'action à la validation du plan d'actions) :*

- **Décembre 2013 à Novembre 2014 :**
  - » 2 réunions préparatoires direction / intervenant extérieur
  - » 2 réunions de bureau (début et mi-parcours) avec intervenant extérieur
  - » 2 réunions de groupes en individuel et en collectif (½ jour chaque phase donc 2 jours au total)
  - » 2 réunions du groupe projet
- **Septembre 2014 à décembre 2014 :** expérimentation
  - » 2 réunions de comité de pilotage régional

## LES RÉSULTATS OBTENUS

### *Les principales ressources pour la QVT et éléments du plan d'actions*

- Instaurer un espace de régulation des pratiques professionnelles animé par un tiers extérieur : réalisé en janvier 2015 avec une régulation des pratiques professionnelles sur 2 ans avec le même intervenant
- Stabiliser les stratégies collectives d'entraide et de coopération entre pairs : progrès mesurés dès fin 2014. Il faut être vigilant en permanence.
- Développer les temps d'interfaces entre les professionnels et les élus de l'association ainsi qu'avec différents partenaires de la Mission Locale : un début de réalisation à reprendre, à l'occasion notamment du travail sur le projet associatif
- Du point de vue de la direction (décembre 2014) : restauration d'une capacité de travail collective, l'apaisement des relations conflictuelles interpersonnelles et la normalisation des relations salariés/direction. Cette analyse est partagée par une majorité de l'équipe qui a pu exprimer au séminaire de septembre le réel progrès du « Faire équipe ».

## BILAN

### *Aspects ou points qui ont posé des difficultés :*

- Pas de problème de pilotage du fait des compétences de l'intervenant extérieur
- Parfois des difficultés à « digérer » les retours d'expression des salariés sur les groupes d'expression (retours effectués par l'intervenante) et besoin d'un temps pour les transformer en propositions ou décisions d'amélioration (sur fonctionnement et/ou matériels)

### *Points de vigilance qui ont permis la réussite de votre projet :*

- La capacité d'accepter la mise en cause en tant que manager par les retours de l'équipe professionnelle
- La direction doit être soutenue par son association (Bureau et/ou président), sinon il y a un risque de déstabilisation et non de progression de la structure
- Implication de tous les salariés (et pas par catégories) ce qui a été possible de par la petite taille de la Mission Locale

### *Témoignage court, votre point de vue sur la démarche*

« Une démarche très riche, qui nous a fait progresser collectivement. Cependant, le travail doit être remis sur le chantier régulièrement. Depuis, nous avons eu des élections de DP au mois de novembre 2016, ce qui est encore un nouvel élément dans notre paysage ».