



## PRÉSENTATION

**Territoire :** Gironde (33), Libourne

**Effectif :** 25 salariés

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

### *Attentes des différents acteurs :*

La Mission Locale, avec l'impulsion de ses délégués du personnel et en accord avec la direction et le Conseil d'Administration, souhaite bénéficier d'un diagnostic sur son organisation pour favoriser le « mieux-être » et le « faire ensemble ».

### *Difficultés initiales de la structure :*

- Accroissement de la complexité des tâches professionnelles (multiplication des dispositifs, nouvelles exigences, notamment administratives...)
- Objectifs essentiellement quantitatifs « imposés » dans le cadre de ses financements
- Détérioration de la situation des jeunes sur son territoire
- Montée d'un mal-être et d'une perte de sens exprimés par de nombreux membres de la structure
- Difficulté croissante à travailler en équipe et pour développer des projets porteurs de sens collectivement

## LA DÉMARCHE

La question centrale investiguée dans le cadre de cette démarche est de savoir en quoi les conditions de réalisation du travail permettent de réaliser un travail de qualité et de maintenir, voire développer, le « sentiment du travail bien fait ».

Le diagnostic réalisé permet d'analyser différentes activités autour de l'accompagnement des jeunes, de l'accueil et de la gestion du standard, du travail administratif...

Les contraintes et ressources fournies par les espaces de discussion, le management, les référentiels communs et les parcours professionnels sont également analysées.

## LES RÉSULTATS OBTENUS

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

- un socle de valeurs partagé et fédérateur autour de la mission (dans ses dimensions humaines et sociales),
- un fort sentiment d'utilité
- des liens appréciés avec les jeunes
- des marges de manœuvre pour créer des outils
- une flexibilité favorisant la conciliation vie privée/vie professionnelle

Contrairement aux hypothèses formulées lors de l'analyse de la demande, le passage d'une obligation de moyens à une obligation de résultats et un accroissement global des exigences (nombre de sorties positives, de jeunes en suivi, de dispositifs...), ne figurent pas parmi les facteurs les plus délétères à l'encontre de la QVT et de la performance.

Ces évolutions sont en effet globalement bien intégrées et acceptées, même si certaines d'entre elles peuvent être déplorées.

### **Les dysfonctionnements**

Au niveau des relations et de la communication : des dérives importantes existent, tant sur la forme que sur le fond, dans les échanges entre salariés de la structure.

Ces tensions interpersonnelles sont fortement conditionnées par la perception d'un manque d'équité au niveau des modes de management, de rémunération, d'évaluation, d'évolution professionnelle...

Leurs répercussions sont majeures, tant sur les salariés (stress, appréhension avant les réunions...) que sur la qualité de service, le manque d'échange et de régulation débouchant sur des écarts de pratiques parfois dommageables : forts écarts dans l'attribution d'aides financières, divergences de pratiques instrumentalisées par certains jeunes, manque de prescriptions pour certains dispositifs...

Face à ces constats, deux axes de travail sont retenus par le comité de pilotage, composés de la direction et des délégués du personnel :

- la communication interne, afin d'optimiser ses modes de régulation (utilisation du mail, échanges en réunion...) et les espaces qui lui sont dédiés : fréquence, contenu, objectifs, animation, etc.
- la création d'un référentiel partagé de pratiques, en échangeant sur les contraintes et activités pour décroïsonner les groupes et services, travailler à l'élaboration d'un cadre commun qui permette de disposer de repères et de perspectives d'évolution positive, en pérennisant des marges de manœuvre pour l'organisation du travail de chacun.

Ces échanges doivent aboutir à la production de « fiches de poste » permettant de retranscrire l'éventail des pratiques possibles et acceptées, et fixer des perspectives d'évolution de l'activité et du métier.

Pour chacun de ces axes, un groupe de travail est constitué, composé de représentants des différents services, métiers, sites et classifications. L'animation est assurée par un tiers intervenant, et ses propositions sont validées par le comité de pilotage.

## **BILAN**

Le processus de la démarche, à travers la restitution d'un diagnostic partagé et la mise en place de groupes de travail, permet dans un premier temps de ramener de la sérénité dans les échanges et recréer du lien collectif. Dans un second temps, des aménagements peuvent être mis en place pour rendre plus efficace les échanges et les transmissions d'informations.

L'hétérogénéité des pratiques suscite de nombreuses remises en cause de la part des salariés, de même que l'absence de cadre fixant les modalités de collaboration entre services et salariés. Sur ce plan, le second axe de travail permet de poser des repères qui n'étaient jusque-là pas suffisamment partagés.

Globalement, des effets ont été constatés sur les trois niveaux attendus suivants :

- Réduire l'isolement de certains salariés face aux pratiques actuelles tendant à la comparaison interpersonnelle
- améliorer la confiance grâce à la transparence et la régularité des informations communiquées et « sortir » d'un sentiment général d'inégalité de traitement
- apporter une sécurité dans l'activité par un cadre de référence clarifié et stabilisé, facilitant ainsi l'échange entre les salariés.

Différents types d'actions sont articulés, notamment selon leur temporalité : il s'agit d'articuler des axes pouvant déboucher sur des modifications rapides (pour donner à voir des effets concrets) et des axes relevant d'un travail de fond s'inscrivant dans le long terme. Ainsi, à plus long terme, ce mode de conduite de projet pourrait être étendu à d'autres objectifs, par exemple la refonte du projet associatif.