



Convention d'Appui (Appel juin 2017)
Fonds Qualité – ACODEV
Rapport narratif

1. DONNÉES DU PROJET

| | |
|---|---|
| Nom de l'ONG | Iles de Paix Asbl |
| Personne de contact | Charlotte Ramet (charlotte.ramet@ilesdepaix.org) Tél : 085/82.33.88 |
| Nom du projet | Promotion du bien-être au travail à travers la mise en place d'un cadre favorisant la cohésion et la motivation des membres du personnel au Siège de l'association |
| Date de démarrage | Juin 2017 (suivant la convention signée en date du 27/07/2017) |
| Thématique | Ressources humaines – bien-être au travail |
| Objectifs | <p>L'objectif principal du projet est de promouvoir le bien-être au travail pour tous les collaborateurs du Siège de l'association.</p> <p>Les objectifs spécifiques sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">• Dresser un constat des dynamiques à l'œuvre dans l'équipe d'Iles de Paix, en tenant compte autant des sources de motivation que de démotivation.• Ouvrir des perspectives et suggestions d'amélioration pour le futur afin de favoriser un esprit d'équipe et une vision positive commune.• Mettre en place une dynamique / un dispositif permettant de mieux intégrer et gérer l'état émotionnel des membres du personnel, et mettre en place, le cas échéant, un système de prévention et d'alerte.• Promouvoir une cohérence entre les valeurs prônées, les valeurs appliquées et la manière dont chacun les vit/interprète. |
| Nom et e-mail des accompagnateurs externes | <ul style="list-style-type: none">- Christine HEINE (christine@ch-rh.consulting)- Geneviève RADOUX (gra@progressconsulting.be) |

2. ACCOMPAGNEMENT EXTERNE

a. Le choix

Comme détaillé dans la demande initiale, le choix des accompagnateurs externes a fait l'objet d'une analyse approfondie impliquant des représentants de chaque unité de l'association, soit « le Comité-pilote ». Les différentes étapes comprenaient :

- La rédaction des termes de référence
- La prospection des prestataires ;
- La présélection de 5 candidats ;
- Des entretiens téléphoniques ;
- La présentation des 5 profils au reste de l'équipe;
- Le vote de l'ensemble des membres du personnel de l'association ;
- Des entretiens au Siège avec les 3 candidats ayant reçu le plus de vote ;
- La sélection du candidat retenu.

Les éléments déterminants ont été la méthodologie proposée, l'expérience (y compris dans le non marchand), l'intérêt et la motivation pour le projet de l'association, l'offre tarifaire et la disponibilité.

b. Les étapes du projet

Tel qu'elles ont été détaillées dans l'offre des accompagnateurs, les différentes étapes du projet ont été menées à bien. A la fin du projet, il ressort donc les différentes réalisations suivantes :

- 1 réunion d'information comprenant une présentation de la démarche à l'ensemble des membres du personnel de l'association
- 23 entretiens individuels réalisés (soit 65 heures enregistrées) : chaque membre a été reçu par un des deux accompagnateurs et a été invité à répondre au même questionnaire.
- 2 jours d'analyse des données
- 4 réunions de restitution du diagnostic à divers niveaux de l'association, avec ou non présence du Comité-Pilote et/ou du Conseil d'Administration
- 1 évaluation du diagnostic en petits groupes

c. Résultats concrets

Au-delà des chiffres partagés ci-dessus, les résultats concrets de cet accompagnement externe peuvent être décrits comme suit :

- En termes pratiques, les entretiens individuels ont créé des opportunités pour le personnel de s'exprimer librement sur diverses thématiques traitant du bien-être au travail.
- Un constat dressé relatif aux dynamiques vécues et portées par l'ensemble des membres du personnel de l'association. Ceci comprend non seulement une analyse des relations interpersonnelles (les ressentis, vécus, motivations ou démotivations, etc.), mais également des observations quant à l'organisation elle-même (le type de management, le processus décisionnel, la structure, etc.).
- Une première évaluation en sous-groupes suivant la présentation du diagnostic permettant de donner son avis sur les points importants, manquants, surprenants, ainsi que des suggestions de points d'attention pour la suite adressées à l'ensemble du personnel et à l'équipe de direction.

3. EVALUATION

a. La plus-value d'un accompagnement externe

Faire appel à des personnes externes et expertes dans l'accompagnement des équipes et des organisations pour toutes questions relatives à la gestion du changement, la gestion opérationnelle et les ressources humaines est apparu comme étant la solution la plus appropriée pour mener à bien ce projet et ce pour plusieurs raisons, notamment :

- Un regard extérieur et une expertise qui permettent d'identifier des problèmes de manière davantage claire et globale, tout en étant capable de s'appuyer sur des situations et vécus similaires afin de faire ressortir les points convergents et divergents par rapport à d'autres secteurs ou structures organisationnelles.
- Une neutralité et une impartialité qui permettent non seulement à l'interlocuteur de s'exprimer librement, sans méfiance ni réserve, mais aussi à l'accompagnateur de diagnostiquer des problèmes de manière constructive et sans restriction ni influence.
- Ces deux principes d'intervention ont également permis d'inclure les instances supérieures de l'association dans le processus. Une restitution à leur niveau a été réalisée pour un plus grand impact du projet.

b. Les faiblesses et les obstacles

Malgré une expertise dans le domaine des relations au travail et des expériences reconnues dans d'autres associations du non-marchand, un manque de familiarité avec, plus précisément, le secteur des organisations non-gouvernementales est apparu à plusieurs reprises lors de la réunion d'information préalable et ensuite pendant les restitutions, se manifestant notamment dans l'utilisation de termes inadaptés.

c. Evaluation globale

Recourir à un accompagnement externe s'est avéré être une solution efficace et rapide pour établir un diagnostic.

La démarche a été globalement bien accueillie et les étapes prévues se sont déroulées avec succès. Les accompagnantes ont fait preuve d'un réel professionnalisme.

Faire appel à un intervenant externe a par ailleurs permis de ménager les sensibilités de chacun et a facilité l'acceptation des conclusions partagées.

Aussi grand ce premier pas soit-il, il n'en demeure qu'une première étape à un projet de plus longue haleine. Toutefois, cette première étape cruciale a enclenché un processus de remise en question. De nouvelles initiatives ont déjà été prises par l'équipe pour donner une suite au projet. Celles-ci seront détaillées dans le dernier point du rapport.

Le point le plus positif de ce projet est donc déjà la mise en place d'une dynamique nouvelle qui renforce la place de l'Humain dans l'organisation pour un fonctionnement harmonieux de celle-ci.

4. ENSEIGNEMENTS

Ce qu'il ressort de ce projet et qu'il semble intéressant à mettre en évidence pour d'autres organisations qui souhaitent travailler sur le bien-être au travail est de baliser l'intervention à toutes les étapes et procéder par une approche participative. Ceci permet une meilleure cohérence du projet mais également une meilleure adhésion de la part des membres du personnel.

Voici donc quelques pistes pour faciliter le processus :

- En amont du projet, établir, en concertation avec un représentant par unité, des termes de référence reflétant les attentes concrètes du projet et soulignant les particularités du milieu professionnel dans lequel l'intervention aura lieu.
- Permettre à chacun de s'exprimer sur le choix des intervenants, à travers un vote anonyme. Pour une question d'efficacité, une présélection des candidats aura déjà été effectuée par les représentants de chaque unité, ainsi qu'un premier échange avec ces derniers pour pouvoir présenter leurs caractéristiques.
- Une fois le candidat retenu, prévoir une séance d'information pour l'ensemble des membres du personnel. Ceci permettra notamment de comprendre la méthodologie utilisée par les intervenants et d'expliquer de manière transparente toutes les étapes de l'intervention. Attention toutefois à s'assurer que la présentation des intervenants cadre au mieux avec le milieu d'intervention.
- Pour la bonne tenue des entretiens individuels, prévoir un endroit tranquille et isolé dans lequel les personnes se sentiront en toute confiance pour s'adresser de manière ouverte aux intervenants.
- Laisser suffisamment de temps aux intervenants pour l'analyse des entretiens et la préparation des restitutions du diagnostic.

- Inclure un moment préalable à la restitution pour affiner la présentation, en présence de l'équipe de direction et des représentants du personnel, et assurer une bonne communication des résultats. Pour la même raison, prévoir la restitution en plusieurs étapes et à plusieurs niveaux institutionnels.
- Prévoir un temps (suffisamment long) de réflexion en sous-groupes après la présentation du diagnostic afin de permettre à l'équipe d'intégrer les divers éléments mis en avant et de leur permettre de se positionner.
- Il peut enfin s'avérer utile de prévoir une évaluation du processus, sous forme de questionnaire, dans le but d'estimer la satisfaction de l'équipe et la motivation à poursuivre le chantier.

5. SUITE DU PROJET ET CONCLUSION

Force est de constater que cette première étape qui consistait à dresser un diagnostic a par ailleurs initié un processus d'échange, de dialogue et de remise en question, mais aussi de prise de conscience et de volonté de construire un projet commun.

C'est dans cette optique que des représentants du personnel ont assuré une première suite au projet en planifiant une journée de réflexion autour du diagnostic présenté par les accompagnateurs externes. L'exercice a été effectué de manière scindée par le personnel, d'un côté, et les membres de la direction, de l'autre. L'objectif étant de donner un temps plus long de réflexion pour s'entendre sur la manière de comprendre chacun des points, et de mesurer (par vote anonyme) l'importance accordée par chacun afin d'en prioriser quelques-uns.

Les quelques points jugés plus importants ont ensuite fait l'objet d'analyse en sous-groupes pour dégager des pistes possibles de solutions à mettre en place. Ceci sera présenté à une prochaine réunion avec l'équipe de direction, afin de s'accorder sur la future démarche à suivre, notamment la mise en place d'un dispositif permettant de favoriser un esprit d'équipe et une dynamique positive dans l'association.