



GIP Créativ

2007 - 2017

creativ'
creativ21.fr

De la MDEF au GIP Créativ... 10 ans de changement analysés



2007-2009: La naissance d'une chenille...

En 2007, plusieurs acteurs du Bassin Dijonnais, sous l'impulsion du Grand Dijon, s'unissent pour fonder la Maison de l'Emploi et de la Formation du Bassin Dijonnais. Il s'agit d'une structure privée, investie d'une mission de service public, sur le champs de l'emploi, de la formation et des mutations économiques.

De 2007 à 2009, la MDEF va:

1. accompagner des demandeurs d'emploi sur l'ensemble du Bassin Dijonnais
2. développer des actions de GPEC dans les entreprises
3. concevoir des actions de formation innovantes
4. conduire différents projets avec les acteurs du territoire (OPCA, Branches, Entreprises, Consulaires...)



2010: la fin de la première vie

Au cours de l'année 2010, l'Etat annonce que la compétence "accompagnement des publics" doit sortir du Cahier des Charges des Maisons de l'Emploi, sous peine de perdre l'ensemble de sa participation.

Il annonce aussi un changement majeur dans la gestion de la structure puisque celle-ci ne sera plus subventionnée globalement mais par projet, sans que la participation de l'Etat n'excède 50% (contre près de 80%, sur l'ensemble du budget, jusque là).

En décembre 2010 plus de la moitié de l'effectif de la structure (environ 20 personnes) est, soit licencié, soit reclassé (dont le Directeur).



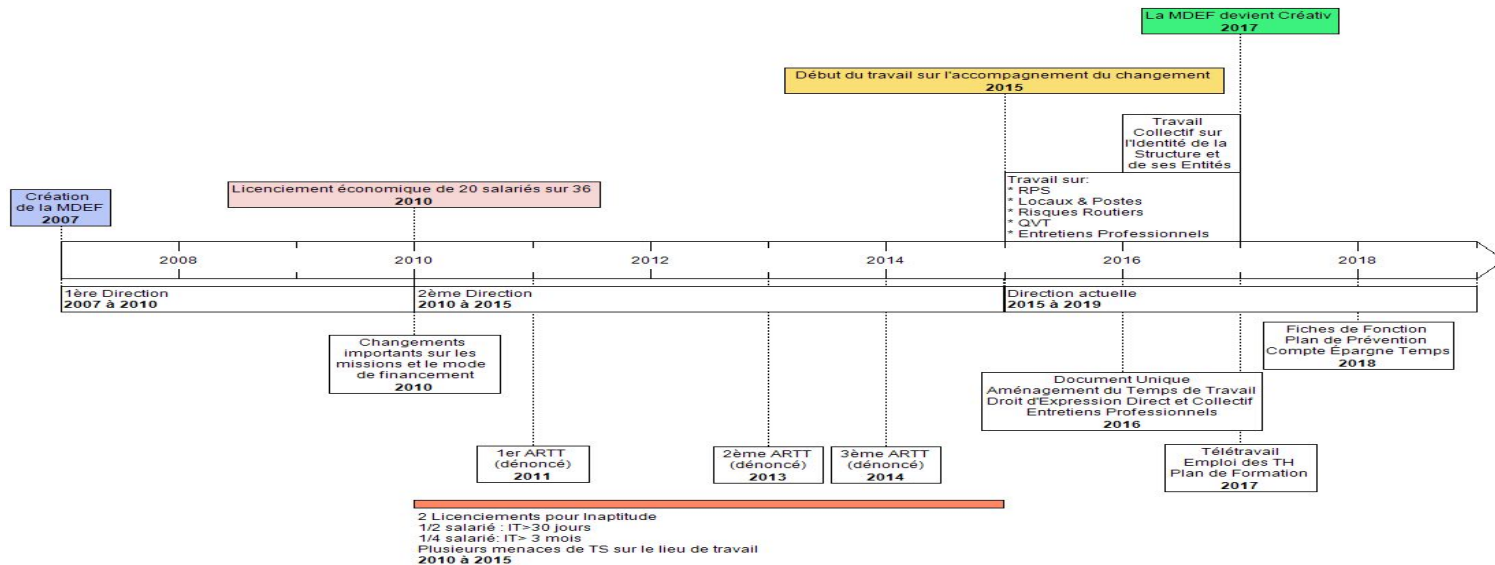
2011 - 2015: une longue chrysalide

Durant les 5 années qui vont suivre, ce choc ne sera pas traité et la nouvelle direction va s'employer à consolider les financements de la structure et développer ses nouvelles missions, notamment auprès des partenaires du territoire.

On notera:

1. une réduction du poids de l'encadrement par une organisation en réseau
2. une gestion RH marquée par le développement de l'autonomie des salariés
3. une absence continue de visibilité sur les projets
4. un important management extérieur des ressources internes
5. des changements permanents dans l'organisation des équipes, les projets et les compétences requises

Depuis 2015: un changement accompagné





Les Obstacles rencontrés

Le Choc

Le licenciement brutal de la moitié du personnel, accompagné d'un changement radical dans la gestion des projets a constitué un choc qui a certainement ralenti le véritable changement.

Les émotions violentes générées par cette situation (peur, rupture des liens affectifs, perte de repères...), ont ralenti l'exercice de deuil de la précédente situation. Les décisions prises étant manifestement plus guidées par une forme de peur primaire n'avaient pas le recul nécessaire pour bien s'adapter à la situation nouvelle.

En ce sens, malgré son résultat mitigé, l'expérience de cohésion d'équipe tentée entre 2013 et 2014 aurait été nécessaire bien plus précocement. Elle aurait aussi eu un meilleur impact si elle avait été le résultat d'une concertation.



Les Obstacles rencontrés

L'Organisation du Travail

En 2010, un tiers du personnel était des encadrants. Suite aux licenciements qui n'ont épargné aucune catégorie (malgré quelques inégalités), la Direction a opté pour un organigramme en râteau, avec une hiérarchie unique.

Toutefois, compte-tenu de la complexité de l'environnement de travail des salariés, cette stratégie à laisser les centres de décisions extérieurs peser lourdement sur le travail. Les salariés étaient assaillis de consignes contradictoires, en permanence et ne pouvait s'appuyer sur une Direction submergée pour arbitrer entre-elles. Ce phénomène entraînait donc un stress important, une inertie importante et un sentiment de fragilité face à des projets qui se trouvaient compromis.



Les Obstacles rencontrés

La Formation

Nous avons pu observer que, entre 2011 et 2015, alors que les équipes étaient soumises à des changements constants et importants, nécessitant souvent des adaptations technologiques conséquentes, aucun plan de formation n'a été négociée durant cette période.

De même, les entretiens professionnels n'ont pas été réalisés à fréquence régulière.

Enfin, les formations proposées n'étaient le résultat d'aucune concertation et se heurtaient souvent à l'absence de lien, pour les salariés, avec leurs activités courantes.



Les Obstacles rencontrés

Les obligations légales

L'analyse partagée autour de la période de crise de la structure, met en évidence qu'un certain nombre de biais auraient pu être évités en satisfaisant à certaines obligations légales élémentaires (DUER, Règlement Intérieur, NAO).

1. l'évaluation des risques aurait permis de mettre en exergue certaines situations de pénibilité (45°, par exemple, en été, sur certains sites, avec une luminosité éblouissante; surpopulation de certains locaux; conduite dangereuse après des journées quotidiennes excédant 11h)
2. la négociation sur le maintien dans l'emploi des TH aurait pu mettre en exergue le poids exorbitant d'arrêts maladie que certains enregistraient
3. la négociation sur les salaires auraient pu mettre en exergue les situations indigentes que la nouvelle direction, en 2015, a dû traiter dans l'urgence



Les Indicateurs Observables

Bien que cela paraisse évident, avec le recul, entre 2011 et 2015 personne n'a su identifier les signes du malaise. Ils étaient pourtant nombreux:

1. augmentation très sensible du nombre d'arrêts maladie, notamment de longues durées (avec des effets exponentiels chez les TH) et touchant un très grand nombre de personnes
2. augmentation très sensible du nombre d'accident de la route
3. augmentation très sensible des conflits et des incivilités



Les Atouts du Changement

Le Climat Social

Aucun changement n'aurait pu être possible sans une relation de confiance entre l'employeur et les représentants des salariés. Toutefois, il ne s'agit pas d'un résultat acquis d'avance. Il a fallu construire cette relation de confiance, en trouvant des objectifs partagés sur des points précis. Mais aussi en s'appuyant sur des ressources partagées.



Les Atouts du Changement

Les Ressources

En 2015, nous avons pu nous appuyer sur 3 ressources pour sortir de cette situation de crise et accompagner les changements dans la structure:

1. l'AIST (service de médecine du travail)
2. l'ARACT
3. les syndicats

Sans ces ressources, l'action nécessaire n'aurait pas pu se mettre en route autour des sujets clés.



Les Atouts du Changement

Les points clés

Plusieurs points se sont dégagés comme structurant dans l'accompagnement du changement:

1. la sécurité
 - a. Psychologique. Nous avons fait l'expérience que l'insécurité était le premier produit du changement et, fort probablement, celui qui nourrit les résistances les plus fortes. Dès lors, engager des chantiers participatifs autour des questions de sécurité, et en particulier psychologique, a été un atout. Il s'est traduit par la préparation d'un volet RPS sur le DUER, passant par la consultation, sur ce sujet, de l'ensemble du personnel.
 - b. Physique. Là aussi, un effet psychologique est palpable. Nous avons observé qu'en donnant des gages stables sur le traitement des problèmes physique liés au travail (chaleur excessive dans les locaux, difficultés à se déplacer, exigüité, nuisances sonores excessives, etc.), les salariés étaient moins réticents aux changements. Nous avons encore pu le vérifier récemment, sur des déménagements en cours.



Les Atouts du Changement

Les points clés

Plusieurs points se sont dégagés comme structurant dans l'accompagnement du changement:

2. l'équilibre des temps de vie
 - au cours des années 2011 à 2015, les réponses apportées aux questions RH avaient fortement nuit à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (forfait-jour généralisable à toutes les catégories de personnel, quelque soit la quotité de travail). Il a donc fallu travailler à restaurer un meilleur équilibre, tenant compte de la nature du travail (et donc passant par une analyse partagée du travail lui-même) et des besoins des personnes. Cette double analyse a permis de réfléchir à l'aménagement du temps de travail et a débouché, par exemple, sur la mise en place d'un télétravail pendulaire. Il a permis aussi de dégager des modalités à mettre en place pour les TH afin de les maintenir dans l'emploi avec les contraintes de vie qu'ils peuvent rencontrer (exemple des soins).



Les Bonnes Pratiques

1. s'entourer des bons interlocuteurs (AIST21, ARACT, Syndicats de salariés et de patrons...)
2. se fixer des objectifs communs avec l'ensemble de ces partenaires
3. utiliser l'analyse des risques professionnels pour donner la parole aux salariés directement
 - a. prévoir un volet RPS
 - b. couvrir l'ensemble des risques
 - c. formuler des engagements précis, détaillés et stables
4. aménager le temps de travail pour permettre la meilleure articulation possible entre les temps de vies
5. organiser les conditions de l'expression directe des salariés et questionner celles-ci, autant que possible, sur les sujets qui vont introduire du changement, dans les équipes, à tous les niveaux
6. organiser la formation en fonction des besoins remontés et organiser la remontée des besoins via l'expression directe et les entretiens professionnels
7. organiser la surveillance des indicateurs clés (accidents du travail, arrêts maladie de longue durée, inaptitude professionnelle, conflits...)



Quelques résultats observables

1. diminution du nombre d'arrêt maladie (proche de 0: en 2016, 1 arrêt lié à une opération ; en 2017, 1 arrêt liée à une grossesse; aucun arrêt d'une durée supérieure ou égale à 30 jours depuis 2016)
2. diminution du nombre d'accident du travail (0 depuis janvier 2016), et des accidents de la route (1 accident depuis 2016)
3. diminution du nombre et de l'intensité des conflits
4. suppression, depuis janvier 2017, du fonds consacré au "risque prudhommal"
5. meilleure implication des salariés dans les nouveaux projets

Quelques comparaisons:

- En mars 2015, un projet de déménagement pour 3 salariés avait débouché sur un conflit social qui a duré plusieurs mois et s'est soldé par l'abandon du projet. En septembre 2017, un projet de déménagement pour 7 salariés du même site a trouvé une issue globalement satisfaisante en 2 semaines.
- Depuis 2016, 6 nouveaux salariés ont été accueillis dans la structure (dont deux anciennes salariées). Ils décrivent leur expérience comme positive. Entre 2011 et 2015, la plupart des salariés reçus ont exprimé ne pas souhaité renouveler leur expérience. Entre 2011 et 2015, 3 salariés ont quitté la structure pour un emploi moins bien rémunéré (parfois même en CDD). 2 salariés sont partis en retraite anticipée.
- En 2017, le GIP MDEF-PLIE devient le GIP Créativ après un travail de concertation libre autour de l'identité de la structures et de ses services.