



Mission Locale d'Alsace du Nord : Une démarche qualité réussie

Au mois de mai 2017 et avec 4 mois d'avance sur le programme initial, l'AFNOR Certification a certifié la Mission Locale d'Alsace du Nord sur la base du Référentiel AFAQ Engagement de Service "Accompagnement individualisé des personnes en parcours d'inclusion socio-professionnelle" - référence-209.

L'auditeur AFNOR qui a réalisé le premier audit de la Mission Locale d'Alsace du Nord a ainsi pu constater que "Le système qualité est conforme aux attendus du référentiel 209 ce qui lui confère une qualité d'accompagnement optimale, et également en interne une réelle continuité de service... Les principaux points forts concernent l'engagement et la passion de l'équipe pédagogique, dans l'objectif d'offrir la meilleure formation possible aux jeunes adultes ainsi que les outils et l'accompagnement permettant une insertion professionnelle pérenne. »

Nous vous proposons dans cet article de vous présenter les grandes lignes du projet.

Une organisation du projet en 2 parties

Lancé en septembre 2015, le projet de certification a été mené par la Mission Locale d'Alsace du Nord avec la volonté de rentrer dans une démarche de recherche de l'amélioration continue des modalités d'accompagnement des jeunes quels que soient les dispositifs prescrits.

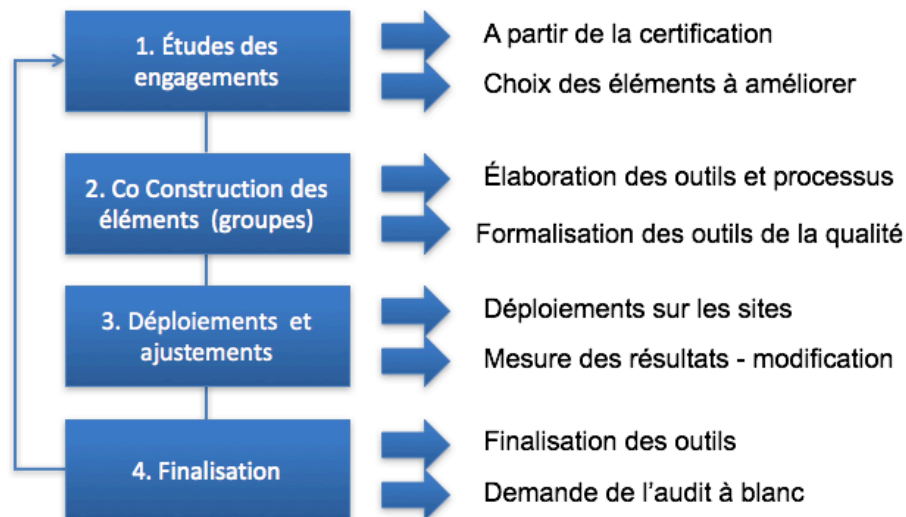
Pour la Direction de la Mission Locale, le système qualité, c'est permettre d'ancrer l'organisation dans une triple démarche :

1. Garantir le meilleur service possible aux bénéficiaires de leur prestation (les jeunes mais bientôt l'ensemble des personnes qui franchit la Mission Locale).
2. Développer la culture de l'amélioration continue dans une démarche de progrès maîtrisée.
3. Garantir la continuité et le niveau du service grâce à la formation et à la transmission des savoir-faire et des processus élaborés à la Mission Locale.

Le projet auquel b2c Projet a pu participer au côté de la Mission Locale d'Alsace du Nord s'est déroulé en 2 parties afin de favoriser l'ancrage de la démarche avant d'aller sur l'objectif d'obtenir la certification.

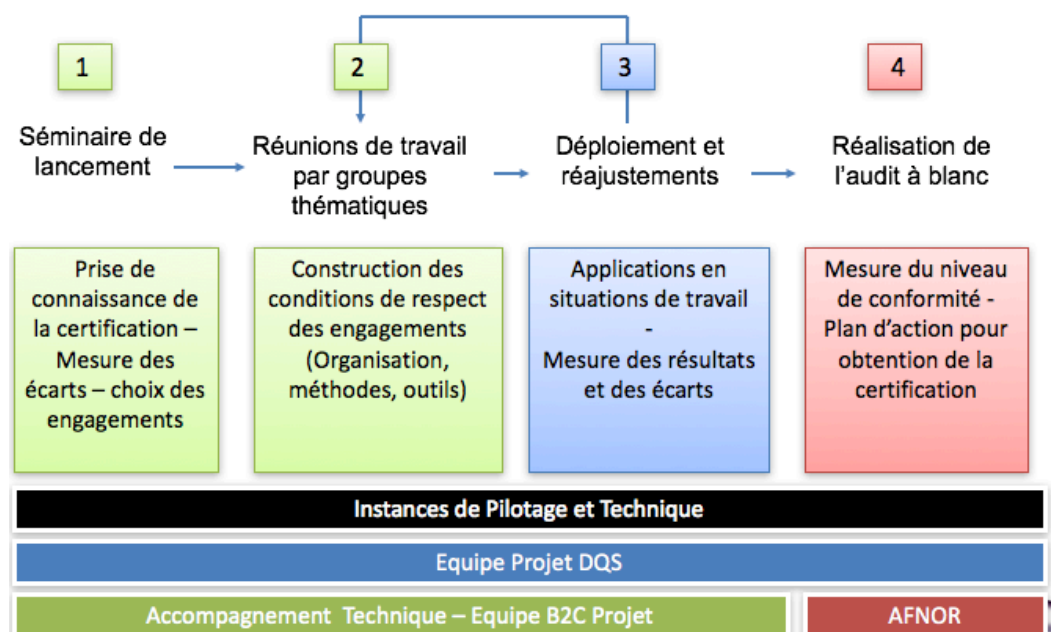
La première partie du projet a pour objectif de se constituer une référence de travail et d'organisation commune

b2c Projet a assisté la Mission Locale en assistance à maîtrise d'ouvrage puis assistance à maîtrise d'œuvre pour proposer un projet selon des modalités participatives suivantes :



L'ensemble des conseillers et des chargés d'accueil ont été concernés par cette démarche. Les allers retours entre lecture et interprétation des engagements, leurs traductions opérationnelles et les mises en expérimentation a permis aux équipes, non seulement de s'approprier la démarche d'amélioration continue, mais également d'harmoniser leur vision de l'accompagnement et de poser une organisation structurante pour l'ensemble des acteurs.

Le schéma général de la démarche :





Un fonctionnement collaboratif :

- Sur le thème choisit, une équipe projet thématique travaille et propose une organisation, des outils et des modalités d'expérimentation
- Le chef de projet organise la mise en expérimentation et la mesure des résultats
- L'instance de pilotage décide du déploiement en fonction des résultats obtenus.

Dans une démarche pragmatique, il s'agit de mettre en expérimentation les outils et processus co construits dans leurs imperfections. Ne pas attendre que les outils soient parfaits pour les tester mais avoir l'humilité d'apprendre en marchant. La recherche de l'amélioration étant continue, cela fait partie de l'apprentissage que de devoir réajuster lorsque la mesure des résultats fait apparaître des dysfonctionnements.

Les groupes thématiques progressent en parallèle sur le sujet. Des moments de concertation et mutualisation sont programmés pour donner du sens à l'ensemble.

Un encadrement du travail collaboratif très présent :

Si le projet privilégie le travail collaboratif où chacun apporte sa pierre que ce soit dans les périodes de co construction ou dans les périodes d'expérimentation, le projet est très encadré et tout le monde s'y implique.

Un encadrement de la démarche en interne est effectué par une responsable qualité - Nathalie Roehrich - à qui il faut ici rendre hommage pour son travail et son implication tout au long du projet.

Un comité technique assure les décisions opérationnelles. Y sont présents le Directeur de la Mission Locale, La directrice adjointe, la responsable qualité, les consultants du cabinet b2c Projet, les représentants de chaque groupe thématique.

Un comité de pilotage du projet démontre que l'investissement sur ce projet stratégique pour la structure est à tous les niveaux. Y sont présents systématiquement le Directeur de la Mission Locale, La directrice adjointe le Président de la Mission Locale, les membres du bureau, la responsable qualité, le directeur du cabinet b2c Projet.

A tout cela, s'ajoute un élément non négligeable de cadrage de la démarche : la DQS est inscrite dans le projet d'établissement de la Mission Locale.

La formation Méthode MAPPI® en appui de la démarche.

Le souci d'harmoniser la vision de l'accompagnement et les liens directs entre la méthodologie MAPPI® et la norme qualité AFAQ Engagement de Service "Accompagnement individualisé des personnes en parcours d'inclusion socio-professionnelle" - ref-209, ont amené la Direction de la Mission Locale a faire le choix de s'appuyer dessus pour faire avancer les équipes.

Des moments de formation sont organisés pour venir appuyer les conseillers au niveau de leurs mises en pratiques en apportant des concepts, des éléments de méthodes et postures.

Ici, la formation intervient en accompagnant le projet. Elle est adaptée en permanence et traite des sujets sur lesquels les praticiens souhaitent avoir des éclairages.

Pourquoi la Méthode MAPPI® ?

- La recherche d'une méthode partagée entre les conseillers pour mieux échanger, travailler ensemble et assurer la continuité de service
- De nombreux conseillers avaient participé aux formations organisées par l'URML Alsace et les retours avaient donné satisfaction
- La nécessité d'une coordination en interne pour la mise en œuvre de la méthode.
- La méthode fait appel aux théories d'engagement, qui reste un sujet de préoccupation pour la Mission Locale pour mieux accompagner les jeunes.

La deuxième partie du projet a pour objectif d'obtenir la certification

Une fois les éléments co construits par les groupes et les expérimentations effectivement réalisées, il s'agit de déployer de manière harmonisée l'ensemble des éléments sur les 5 antennes de la Mission Locale.

Un séminaire d'évaluation de la première partie a été organisé afin de faire un point collectif sur le projet qualité et de pouvoir décider des éléments à prendre en compte pour obtenir la certification.

Objectifs de cette deuxième partie

Obtenir la Certification



S'approprier les outils, méthodes de travail, l'organisation (reflexe professionnel)



Harmoniser les fonctionnements sur les Sites et les Dispositifs (par rapport à la norme)



Poursuivre le système d'amélioration continue

Plan de déroulement de cette deuxième partie



Une auto-évaluation de l'écart entre les engagements

Sur chacun des 9 engagements et leur détail, les conseillers et chargés d'accueil ont été invités à donner leur avis sur 2 sujets :

- En matière de respect de l'engagement sur une échelle de 1 à 4 (1 pas du tout, 2 partiellement, 3 satisfaisant, 4 respecté)
- En matière de mise en pratique sur la même échelle de 1 à 4 (1 pas du tout, 2 partiellement, 3 mis en pratique, 4 maîtrisé)

Les traitements ont été anonymes et les résultats proposés à l'ensemble des équipes ont permis de prendre les décisions sur les éléments d'écarts constatés vis à vis des exigences de la certification.

Les résultats ont fait ressortir les engagements sur lesquels un effort était à faire et ceux pour lesquels les équipes estimaient que la Mission Locale répondait aux attentes de la norme. A ce stade, les 2 seuls engagements ayant obtenus une note inférieure à 3 concernaient la relation avec les entreprises.

Le Guide de l'accompagnement



Guide de L'accompagnement à l'emploi à destination des conseillers de la MISSION Locale Alsace du Nord

Elaboré dans le cadre de la Démarche Qualité de Service
dans le périmètre du Référentiel :
« Accompagnement individualisé des personnes en parcours
d'inclusion socioprofessionnelle active » REF-209 AFNOR

Référentiel de l'accompagnement MILAN - version 8 juin
2016

Page 1

Pour la mise en application l'ensemble des méthodes, outils et postures, les praticiens ont pu s'appuyer sur le recueil qualité intégrant l'ensemble des documents de référence de la pratique d'accompagnement de la Mission Locale co-construits par les équipes.

Ce guide est disponible sous format papier sur chacun des 5 sites et en format électronique dans le serveur central où sont stockés les différentes versions des outils.

Les équipes encadrées par la responsable qualité ont ainsi pu se mettre à niveau et rentrer dans le système d'amélioration continue tout au long de l'année.

Une fiche de remontée des améliorations est mise à disposition de chacun pour pouvoir maintenir cette dynamique. Le nombre de fiches remontées constitue ainsi un indicateur de la dynamique du système.

Obtention de la certification

L'audit a été réalisé du 19 juin 2017 au 23 juin 2017- AFNOR Certification a émis une décision positive concernant la demande de certification selon le référentiel : - REF 209 - Inclusion socio-professionnelle - Version du 19/02/2009.

Pourquoi choisir la Certification de Services pour rentrer dans la qualité ?

Plusieurs raisons ont concouru au choix de la Certification de services plutôt que d'autres types de certifications sur nos métiers de l'accompagnement.

1. Elle ne concerne que le cœur de métier (l'accompagnement des personnes en processus d'inclusion active) et donc toutes les activités qui y sont rattachées directement.

Par exemple, l'accueil des personnes accompagnées sera concerné. Alors que l'accueil des institutions ou encore des entreprises en sera exclu. Cette caractéristique permet à la fois de profiter de l'effet qualité sur les autres domaines, tout en circonscrivant la démarche de réflexion sur le seul domaine qui constitue le cœur de métier d'une structure telle que la Mission Locale.

2. Le référentiel offre un cadre de référence commun à tous les professionnels. La certification n'impose pas comment faire les choses, quelles pratiques mettre en œuvre, mais les neuf engagements structurent les démarches individuelles et collectives.

Les professionnels peuvent ainsi réfléchir à partir d'une base commune sur la meilleure manière de les respecter. La confrontation qui émane de cet exercice permet d'harmoniser les visions des professionnels concernant les activités qu'ils mettent en œuvre. Ils vont pouvoir ensuite formaliser leurs prises de décision sous forme de recueil des bonnes pratiques, de processus, d'outils. La structure reste ici maîtresse de la manière dont elle souhaite respecter les engagements. Elle est simplement tenue de les respecter.

3. Elle est basée sur des engagements. Le respect des engagements est une activité collective pérenne. Nous sommes à la fois au cœur de la notion de service et dans un système de responsabilisation.

La structure, et donc le collectif des professionnels composant la structure, s'engage à respecter des principes de travail, de l'accueil de la personne à son maintien dans l'emploi ou dans la formation ou dans toute autre situation déterminée par elle. Le respect des engagements concerne les pratiques des professionnels de l'accueil, de l'accompagnement, de la relation avec les entreprises mais c'est également l'organisation qui est interrogée pour faciliter leur mise en œuvre ; ainsi les pratiques de management, les outils de pilotage et l'animation de la résolution des problèmes de dysfonctionnements viennent appuyer la démarche au service du cœur de métier.

Ces principes de travail sont formalisés et communiqués. Ils constituent ainsi une référence également pour les personnes destinataires de ces services. Les engagements facilitent ainsi le travail d'accompagnement dans la mesure où ils proposent aux personnes accompagnées :

- Un cadre structurant et donc rassurant
- Des repères pour évaluer l'adéquation entre les engagements et la réalité.
- Des conditions d'exemplarité favorables pour leur permettre de s'engager également dans leurs démarches

4. Ce type de démarche favorise la réflexivité de la pratique à l'analyse des rendus documentaires. En effet, l'auditeur va interroger les praticiens sur les actes professionnels qu'ils mettent en œuvre pour respecter les engagements. S'il regarde également les éléments de preuve et les indicateurs, il va privilégier les pratiques professionnelles qui dans nos métiers constituent le cœur de la qualité du service.

En effet, si des documents bien tenus et remplissant tous les critères de qualité constituent un critère de qualité, ils ne garantissent en rien que l'activité qui a permis ces rendus respecte bien les règles de l'art constituées par une alchimie entre posture, méthode et outils. Et pourtant, cette activité est la seule qui va produire le résultat attendu (critère quantitatif) et permettre à la personne accompagnée de poursuivre par elle-même son parcours (critère qualitatif).



Les 9 engagements

La Certification qualité AFAQ compte 9 engagements comme autant de repères communs à une bonne pratique de l'accompagnement. Les engagements sont les suivants :

1. Un accueil téléphonique efficace, courtois et professionnel
2. Vous disposez, sur place, de l'information sur nos services
3. Nous réalisons une analyse de vos besoins, nous vous proposons une 1ère solution de parcours socioprofessionnel et nous vous remettons un document reprenant le diagnostic et les 1ères pistes de travail de parcours partagés
4. Nous vous proposons des actions personnalisées pour la construction de votre parcours
5. A chaque démarrage d'entretien, nous fixons ensemble un objectif d'entretien clairement identifié
6. Nous vous facilitons votre mise en relation avec les entreprises sur un emploi durable*.
7. Nous vous suivons jusqu'à six mois après votre embauche en entreprise et nous nous assurons de la pérennité de la situation
8. Nous vous garantissons la confidentialité de nos échanges
9. Nous assurons la continuité du service d'accompagnement

Chaque engagement est décliné en activités et possèdent des indicateurs.

La norme est disponible sur le site internet de b2c Projet - [Rubrique Démarche qualité](#)

Les résultats

« L'écoute client proactive permet d'identifier les besoins et de concevoir une offre adaptée à la demande. C'est le résultat d'une équipe soudée, inclusive dans le sens où elle permet à chacun de trouver sa place et de s'exprimer. Un partage de l'information performant qui permet la prise de responsabilité encore une fois en développant un état d'esprit rassurant et structurant pour les bénéficiaires. La procédure d'accueil est maîtrisée par tous au siège (Haguenau) ou dans les antennes. La personnalisation de l'accompagnement est garantie grâce à une phase de diagnostic pertinent et efficace. »¹

¹ Extrait du rapport d'audit de l'AFNOR

« La Mission Locale d’Alsace du Nord répond à tous les attendus du référentiel et s’inscrit de manière systématique dans une démarche de (très) bonnes pratiques. La satisfaction des bénéficiaires sur l’ensemble des champs est unanime et est associée à de nombreuses preuves »²

Pour le Directeur de la Mission Locale, les effets induits sont les suivants :

- Une adaptabilité du système notamment pour la mise en œuvre du PACEA
- Le renforcement de la posture de Pilote de Parcours de la part de l’équipe
- Une meilleure acceptation du regard extérieur sur sa pratique, des échanges entre pairs, etc.

Pour conclure : La démarche qualité au sein d’un système global de management



² Extrait du rapport d’audit de l’AFNOR
 b2c Projet / Démarche Qualité/ Mission Locale Alsace du Nord
 jeudi 9 novembre 2017



Pour toute information sur la démarche qualité de service :

* Nathalie Roehrich - Responsable Qualité : nathalie.roehrich@mlalsacenord.fr

* Frédéric Woehrel - Directeur de la Mission Locale : frederic.woehrel@mlalsacenord.fr

Intervenants b2c Projet sur ce projet : Céline Périn, Hassna Asfar El Oulidi, Pascal Chiucchini

Fait à Aix en Provence, le jeudi 9 novembre 2017

Pascal Chiucchini - b2c Projet