



OUI ! Mais comment ?



Des réponses à construire ensemble

MIEUX VIVRE AU TRAVAIL, C'EST MIEUX VIVRE AU PAYS
MIEUX VIVRE AU PAYS, C'EST MIEUX VIVRE AU TRAVAIL

Conseil de Développement du Pays de Vitré - Porte de Bretagne

édito

Mieux vivre au travail, préoccupation de nombreuses personnes du Pays de Vitré. Il est apparu important pour le Conseil de Développement et plus particulièrement, pour la Commission Emploi et Conditions de Travail de s'arrêter sur ce mieux vivre en Entreprise. Cet enjeu au sein des entreprises est intimement lié au bien vivre au Pays et est aussi vecteur de développement pour nos territoires.

S'interroger sur le bien-être au travail, c'est collecter de multiples réponses, des repères théoriques et surtout des témoignages, des idées expérimentées dans des entreprises locales et extérieures.

Nous avons rencontré des salariés et des responsables d'entreprise sur le Pays de Vitré. Des réunions ouvertes à Janzé, La Guerche de Bretagne, Vitré nous ont permis de rassembler à la fois des questions et des "bonnes pratiques". Ces premières rencontres ont confirmé si nécessaire le souci des responsables de grandes mais aussi de petites entreprises, d'assurer une bonne ambiance, de promouvoir des équipes où il fait bon vivre. Côté salariés, le sentiment d'un manque de reconnaissance a souvent été partagé et le mieux vivre au travail apparaît comme une aspiration collective.

Nous avons aussi constaté que le travail changeait : mondialisation, impératifs de production...la valeur "travail" n'est pas perçue de la même manière par toutes les générations qui se croisent au sein des entreprises.

Une conférence débat en octobre 2013 au Cinéma l'Aurore à Vitré, avec la participation de François VATIN, sociologue, et d'experts des conditions de travail, a contribué à élargir le champ du questionnement et des perspectives.

Ces éléments nous ont permis d'éclairer ces "mouvements" mais aussi d'apercevoir une part des ajustements de management qu'ils nécessitent. Les recettes sont parfois généralistes "N'importe qui a le droit à son bonjour" ou encore "La reconnaissance est indispensable à la qualité de vie au travail"...

Mais le plus souvent elles impliquent du "cousu main" qui prend en compte les différentes perceptions et/ou représentations d'une même réalité complexe : l'Homme, le Travail, l'Economique. Des enjeux qui se croisent avec le sens du Travail, donné et perçu par chacun.

Nous souhaitons que ces questionnements permettent d'ouvrir et/ou de renforcer des espaces d'échanges au sein de collectifs internes ou externes aux lieux de travail.

Dans ce livret alterneront des témoignages pour comprendre, des ouvertures pour imaginer, expérimenter, et des paroles collectives portées par le "Sage" pour nous aider à éclairer la réflexion commune que nécessite un tel projet.

Présenté dans le même esprit que le livret "Passerelle Jeunes et Entreprises " édité il y a déjà quelques années par le Conseil de Développement, il a pour ambition de montrer des points de repère parfois nécessaires pour conjuguer les volontés communes vers un travail plus épanouissant pour chaque "Un", salarié, ou responsable d'équipe, d'entreprise ...

Il s'agit d'ouvrir ensemble ces questions du "Bien vivre en Entreprise" pour construire des perspectives et ainsi enrichir nos réponses sur le terrain au quotidien. ... Il est le fruit d'une réflexion collective portée par la Commission à laquelle participent : salariés, entrepreneurs, syndicats...

Expérimenter, Partager, se mettre en réseau, nous apparaissent des éléments forts de dynamisme pour nos territoires.

Pour le Conseil de Développement et la Commission, Pierrot Amoureux

sommaire

- 5** **PARTIE 1**
Nos représentations du travail : des leviers pour agir
- 6 Le temps de travail et le temps au travail
- 14 L'environnement de travail
- 24 De nouvelles exigences au travail : comment en faire des atouts ?
- 38 Le droit au travail
-
- 44** **PARTIE 2**
**Mieux vivre au travail au Pays de Vitré-Porte de Bretagne...
Oui mais comment ?**
-
- 48** **PARTIE 3**
La reconnaissance : un atout à percevoir
- 52 La reconnaissance personnelle : identité / estime de soi
- 58 La reconnaissance professionnelle : compétences / production
- 66 La reconnaissance sociale : appartenance
-
- 74** **PARTIE 4**
Boîte à outils
-
- 89** **PARTIE 5**
Conclusion
Remerciements



Nos représentations du travail : des leviers pour agir





Le temps de travail et le temps

Des témoignages pour comprendre

Notre perception du temps de travail est différente suivant notre positionnement, notre implication, nos environnements (vie privée, vie professionnelle) ...

Parfois nous associons temps de travail et temps passé au travail, c'est-à-dire la prise en compte des temps annexes de transport et pour certain un lien plus permanent avec les mails, le téléphone ...

Comment percevons-nous temps de travail choisi ou subi ?

Comment ce temps passé au travail peut-il devenir un réel bénéfice pour chacun ?

L'homme au service du travail ou le travail au service de l'homme ?

« L'homme est autant au service du travail, que le travail est au service de l'homme pour moi. »

Yohan, cariste

« Pour moi, c'est travailler pour vivre. »

Anthony, règleur



« Dans une entreprise, c'est plutôt le travail qui est au service de l'homme. »

Muriel, aide à domicile

« Pour moi, l'homme est au service du travail dans les conditions qui sont définies par son contrat de travail. Je pense qu'à partir de la signature du salarié dans une entreprise, celui-ci se doit de respecter ses engagements. »

Mickaël, pilote d'activité

« Aujourd'hui, c'est l'homme qui est au service du travail. Il faut toujours être plus productif. Ce n'est pas une bonne chose. »

Ronan, chargé de mission

Temps partiel / Temps complet

« Je travaille presque à temps complet. C'est un choix. J'ai des horaires flexibles compte tenu de mon métier. »

Céline, auxiliaire de vie sociale

« Si je pouvais, je ne travaillerais pas à temps complet mais j'y suis contrainte pour des raisons financières. Par contre, mes horaires je les ai choisis, en accord avec mon employeur. »

Sylvie, secrétaire

« Travailler à temps partiel serait vraiment l'idéal pour moi, mais pour cela il ne faut pas être seule et veuve ou alors avoir un bon salaire. »

Michèle, assistante de direction

« J'aimerais passer à temps partiel mais ça m'est refusé car il est difficilement compréhensible que les gens aient envie de travailler moins pour gagner moins, dans une société capitaliste. »

Benoît, salarié d'une association



Rythme de travail (travail posté, travail en 3/8, etc)

« Je choisis parfois des horaires flexibles. C'est en fonction de l'activité. Maintenant je suis passée en 2/8. »

Fabien, technicien de maintenance

« Mes horaires peuvent être flexibles avec les accords de modulation 📡, mon entreprise étant très saisonnière. »

Monique, ouvrière en industrie

« Nous aimerions que nos horaires soient flexibles. Pour ma part, je le demande chaque année en Négociation Annuelle Obligatoire 📡. »

Isabelle, employée administrative

« Mes horaires de travail sont fixes, ils ont été déterminés après concertation avec l'équipe. »

Fabienne, infirmière

« Je travaille en 3X8, en horaires fixes mais modifiables, selon le délai de prévenance. Ça a été mis en place il y a 20 ans pour suivre la production. »

Freddy, opérateur sur machine





Le temps de travail et le temps

Des témoignages pour comprendre



Négociation Annuelle Obligatoire (NAO)

Dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives, (et où sont désignés un ou plusieurs délégués syndicaux), l'employeur doit, tous les ans, convoquer les délégués syndicaux pour négocier sur : les salaires effectifs, la durée effective et l'organisation du temps de travail, notamment la mise en place du travail à temps partiel ou l'augmentation de la durée du travail à la demande des salariés, les mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, sur les objectifs d'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes dans l'entreprise, ainsi que sur les mesures permettant de les atteindre, etc.

En savoir plus sur : www.travail-emploi.gouv.fr

(Accueil > Informations pratiques > Les fiches pratiques du droit du travail > Convention collective > La négociation collective dans l'entreprise)



Accords de modulation

D'une semaine à l'autre, l'activité de l'entreprise peut être irrégulière, du fait de son caractère saisonnier, de la fluctuation des commandes... Pour adapter le rythme de travail des salariés à celui de l'activité et éviter les heures supplémentaires en période de haute activité ou le chômage partiel en période de basse activité, l'entreprise peut répartir la durée du travail sur une période supérieure à la semaine et au plus égale à l'année. Une condition : une convention ou un accord collectif doit l'y autoriser et en prévoir les modalités. En l'absence d'accord collectif en matière d'aménagement du temps de travail, l'employeur peut toutefois organiser un tel aménagement dans les conditions fixées par les articles D. 3122-7-1 à 3122-7-3 du code du travail : la durée du travail peut alors être organisée sous forme de périodes de travail d'une durée de 4 semaines au plus pour chacune.

En savoir plus sur : www.travail-emploi.gouv.fr

(Accueil > Informations pratiques > Les fiches pratiques du droit du travail > Durée du travail)

Temps personnel / Temps professionnel

« Maintenant, j'arrive à concilier vie personnelle et vie professionnelle. Avant j'étais sur la route c'était difficile. Il y a un temps pour le travail, un temps pour le repos. »

Laurent, technico-commercial

« Etant de journée, j'arrive à concilier ma vie professionnelle et personnelle. »

Aurélié, salariée dans une entreprise de logistique



« J'arrive à concilier ma vie professionnelle et personnelle, en particulier du fait que je travaille à 80%. »

Fabienne, infirmière

« Je trouve le service d'aide à domicile  très intéressant, je travaille en horaires décalés, je n'ai que ce moyen pour accéder à l'emploi. Avant je travaillais dans la vente et je ne trouvais personne pour garder mon fils le samedi. Ce service m'a vraiment facilité l'accès à l'emploi. »

Valérie, salariée en industrie

« Difficilement. Il faut souvent travailler tard. On est fatigué en rentrant et on n'a pas le cœur à faire autre chose, pour soi. »

Benoît, salarié d'une association



Service ADMR de garde d'enfants à domicile aux horaires atypiques

L'ADMR de Vitré propose depuis 2000, **un service de garde d'enfants à domicile sur horaires atypiques**, qui se nomme « **Chez vous les P'ty loups** ». Le principe : une aide à domicile, intervient au domicile des familles, tôt le matin et tard le soir. Aussi, ce service permet d'assurer la continuité de la prise en charge en proposant des réponses en complémentarité des services existants sur le territoire (crèches, garderies, écoles, etc) puis de respecter le rythme du jeune enfant.



Le temps de travail et le temps

Des témoignages pour comprendre

Parcours et évolution professionnelle

« Aujourd'hui on doit recruter les gens par rapport aux métiers et non pas forcément ceux qui sont surdiplômés car cela favorise le turnover. Ils ne restent pas car ils ne font pas ce qu'ils aimeraient faire. Il faut faire attention au niveau des candidats, les prévenir que l'on ne peut pas toujours évoluer dans les postes. »

Denis, responsable exploitation

« Pour évoluer dans mon parcours professionnel, actuellement je fais un bilan de compétences 💡. » **Léo, agent de fabrication**



Bilan de compétences

Le bilan de compétences permet à un salarié de faire le point sur ses compétences, aptitudes et motivations et de définir un projet professionnel ou de formation. Réalisé par un prestataire extérieur à l'entreprise, selon des étapes bien précises, le bilan de compétences peut être décidé par l'employeur et mis en oeuvre à l'initiative du salarié, dans le cadre d'un congé spécifique.

En savoir plus sur : www.travail-emploi.gouv.fr / www.gref-bretagne.com

Congés, RTT et heures supplémentaires

« Le compte épargne temps, une solution pour partir en retraite plus tôt ? »

Alain, responsable logistique



5
€ x 8
✓



« C'est quand je veux, quand je peux, ou en fonction des obligations professionnelles. Chez nous en agriculture, l'été c'est le temps fort. »

Jean, agriculteur

« Vos expériences, vos témoignages, viennent compléter cet état des lieux partiel »

Contrat de travail et temps périphérique

(trajet, habillement, douche ...)

Entre dans le calcul de la durée légale du travail, le temps de travail effectif, c'est-à-dire toute période pendant laquelle le salarié est à la disposition de l'employeur, dans l'obligation de se conformer à ses directives, sans pouvoir se consacrer librement à des occupations personnelles. S'ils répondent à ces critères, les temps de pause sont considérés comme du temps de travail effectif. Le temps consacré à l'habillage et au déshabillage ne constitue pas un temps de travail effectif, sauf disposition contraire, d'une convention ou d'un accord applicable à l'entreprise.

Le temps de déplacement professionnel pour se rendre sur le lieu d'exécution du contrat de travail n'est pas un temps de travail effectif. Toutefois, s'il dépasse le temps normal de trajet entre le domicile et le lieu habituel de travail, il doit faire l'objet d'une contrepartie soit sous forme de repos, soit financière, déterminée par convention ou accord collectif ou, à défaut, par décision unilatérale de l'employeur prise après consultation du comité d'entreprise ou des délégués du personnel, s'ils existent. La part de ce temps de déplacement professionnel coïncidant avec l'horaire de travail ne doit pas entraîner de perte de salaire.

Source : www.travail-emploi.gouv.fr

(*Accueil > Informations pratiques > Les fiches pratiques du droit du travail > Durée du travail > La durée légale du travail*)

Annualisation du temps de travail

L'annualisation permet une répartition de la durée du travail sur tout ou partie de l'année, répartition assortie d'une réduction collective de la durée du travail, pour autant qu'elle s'inscrive dans la perspective du maintien ou du développement de l'emploi.

Elle peut être appliquée au sein des établissements après information et consultation du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel...

En l'absence de comité d'entreprise ou de délégués du personnel, les établissements pourront recourir à ce mode d'aménagement du temps de travail soit en utilisant le mandatement syndical, soit après information et consultation préalable des salariés concernés.

Compte tenu des fluctuations d'horaires inhérentes à l'application de l'annualisation, la rémunération mensuelle sera indépendante du nombre d'heures réellement travaillées. Elle sera établie sur la base mensuelle correspondant à l'horaire effectif moyen hebdomadaire retenu.

Source : www.legifrance.gouv.fr



Le temps de travail et le temps

La parole du sage pour aider à décider... à agir

Privilégier le travail au service de l'Homme ?

Ce n'est pas tout l'un ou tout l'autre, parfois c'est difficilement conciliable.

Cela nécessite la recherche d'un équilibre en mouvement, en évolution, qui nous semble prendre appui dans la confiance et la réciprocité.

Suivant là où on se place, on peut considérer : le travail au service de l'Homme ou l'Homme au service du travail.

Posons-nous la question des objectifs :
quels résultats visons-nous et pour qui ?



Concilier le temps de travail et le temps personnel ?

Quelle que soit notre responsabilité dans l'entreprise, nous sommes confrontés à cette question.

Sans doute, chacun accorde une valeur différente à ces temps (travail et personnel).

Une déconnexion entre les deux temps est sans doute souhaitable ?

C'est vraisemblablement une décision collégiale, particulièrement sur le temps réel, l'amplitude...

Comment faire la part des choses entre passion et responsabilité tant personnelle que professionnelle...

C'est vraisemblablement une décision individuelle.

Choisir son temps de travail ?

À quel moment, à quelles conditions, a-t-on le sentiment de choisir son temps de travail ou de le subir ?

Aménager ses horaires de travail, choisir le temps partiel, ...

Une volonté personnelle, une recherche commune, une décision hiérarchique ?

Comment concilier ces aménagements et la prise en compte de la bonne gestion de l'entreprise ?

Cela implique le plus souvent, une mobilité, une flexibilité, parfois choisies ou imposées ; imposées par l'organisation, par des facteurs économiques, par des impératifs de production...

« Des questions à élargir, à partager ? »



L'environnement de travail

Des témoignages pour comprendre

Mieux vivre au travail c'est aussi se questionner sur notre perception de l'environnement de travail :

- Des points de vue complémentaires à croiser
- Des responsabilités confiées et à assumer
- Des possibilités d'évolution

Et sans doute porter un regard attentif sur la communication et le management.

Projet d'entreprise / Valeurs de l'entreprise

« Quand je suis arrivé, on m'a présenté le travail mais aussi les valeurs de l'entreprise, l'importance de l'humain, de l'équipe. »

Fabrice, salarié d'un centre d'appel

« Partager les valeurs de l'entreprise c'est surtout responsabiliser les gens, c'est-à-dire « tu es dans l'entreprise, et l'équipe a besoin de toi tous les jours » et c'est ce qui fait que la personne va être responsable et qu'elle va venir au travail. »

Yves, dirigeant d'entreprise

« Faire partie d'une équipe de travail, c'est partager des valeurs, un projet. »

Stéphanie, psychologue

« Chaque nouvel entrant commence par une initiation (1 jour) au cours de laquelle le fonctionnement, les règles, comportements, procédures et enjeux de l'entreprise lui sont exposés. »

Mickaël, Pilote d'activité



Environnement physique de travail

« La qualité de mes conditions de travail dépend plus des personnes aidées. Certaines personnes peuvent refuser des lits médicalisés. Nous sommes bien écoutés au niveau des responsables. »

Céline, auxiliaire de vie sociale

« Je suis surchargée de travail car nous manquons de place et de personnel. »

Marie-Annick, aide-soignante

« J'ai beaucoup de satisfaction dans mon travail actuellement, d'autant plus que j'ai vécu, comme ouvrière par le passé, des conditions de travail particulièrement pénibles. »

Marie, aide à domicile pour le portage des repas

« Je n'ai pas de pénibilité dans mon travail. Par contre le souci de la sécurité est à l'excès dans mon entreprise. »

Michel, menuisier industriel

« Je travaille en open space, c'est assez fatigant, bruyant. J'ai la sensation d'être épié. Par contre, je suis à l'abri des conditions climatiques, j'ai beaucoup de contacts à l'extérieur comme à l'intérieur. »

Laurent, technico-commercial





L'environnement de travail

Des témoignages pour comprendre

Formation – Apprendre au travail

« De nombreuses formations (sécurité, organisation, process, etc) sont à la disposition des salariés, en accord avec le manager et les besoins des salariés en fonction de leur poste. Les entretiens de performance individuels sont l'occasion de discuter et de définir le plan de formation de l'employé en fonction de ses compétences et de ses besoins. »

Mickaël, pilote d'activité

« Être curieux : un potentiel que je trouve chez les 30/40 ans. C'est vrai, cela demande du temps, de la confiance et une équipe. »

Daniel, responsable office notarial

« Ce n'est pas facile d'apprendre, il y a longtemps que je suis sorti de l'école. »

Henri, peintre



« Quand j'achète une nouvelle machine, j'achète aussi un temps de formation pour les salariés. »

Gilles, dirigeant d'entreprise

« Je ne m'aperçois pas que j'apprends au travail mais pourtant j'utilise des machines que je ne connaissais pas l'année dernière. »

Franck, employé de travaux agricoles

Environnement et organisation

« J'ai le sentiment de bien maîtriser l'organisation, je prends le temps de la réflexion, je délègue. »

Jean-Claude, dirigeant d'une entreprise de gestion agricole

« Je travaille en équipe, avec des tâches définies et suivant des protocoles. »

Marie-Annick, aide-soignante

« J'essaie de responsabiliser au maximum les salariés. Je donne les moyens afin que mes collègues prennent eux-mêmes leurs décisions. »

François, chef d'entreprise



« Je suis assez autonome dans mon travail. Je n'ai pas beaucoup de responsabilités, et cela me va. »

Fabien, technicien de maintenance



« J'ai un travail où je suis en autonomie. Les marges de manœuvre sont très larges. J'aimerais avoir davantage de responsabilités. »

Aurélie, salariée d'une entreprise de logistique



« On est bien dans son travail quand on a une marge de manœuvre. Plus on est contraint par un travail prescrit à la lettre moins on a de marges de manœuvre. Même l'opérateur sur un travail extrêmement prescrit, on ne peut pas le remplacer par une machine. Si ses marges de manœuvre sont faibles, alors il sera moins créatif et aura moins de possibilité de développer son intelligence, de s'épanouir. »

Stéphanie, Psychologue

Communication

« Il y a un gros effort de fait en termes de communication maintenant dans notre entreprise, le personnel veut connaître la situation de l'entreprise, savoir où ils en sont au niveau de la chaîne de production. Il faut s'obliger à communiquer. On n'est pas forcément habitués à expliquer, cela demande des efforts en tant qu'encadrant. »

Denis, responsable exploitation

« Dans tous les cas de figure, il faut savoir leur dire que ça va bien ou pas bien dans l'entreprise. Ça nous arrive de donner les résultats. Tous ne sont pas intéressés de les avoir. Il faut souvent se réunir autour de la table, parler du bilan financier qu'il soit bon ou mauvais. »

Loïc, gérant d'une entreprise du bâtiment





L'environnement de travail

Des témoignages pour comprendre

« Même si nous avons accès aux résultats, au bilan de la structure, j'aimerais être au courant de certains projets, surtout s'ils concernent directement mon travail. »

Muriel, aide à domicile

« En tant que délégué du personnel j'ai accès aux résultats, au bilan de l'entreprise. Par contre, il n'y a pas de consultation sur les projets de l'entreprise. »

Fabien, technicien de maintenance



« Le plus important c'est la communication. C'est une synergie à trouver entre les artisans et le personnel administratif. Je fais un point hebdomadaire de 30 mn en fin de semaine, sur l'activité et les résultats. J'ai de bons retours des salariés sur cette information et ça correspond à mon envie de communiquer. »

Bruno, responsable d'un groupement d'artisans

« Ces témoignages permettent de mieux comprendre les impératifs de chacun. Mais ils sont aussi des "sources" de questionnement pratiques, transférables, là où nous sommes. »

Management

« J'ai l'impression que de plus en plus les managers sont des gestionnaires d'entreprises mais ne connaissent pas forcément le cœur du métier de manager des hommes. Nous avons des formations pour répondre à ces besoins. »

Guillaume, responsable d'école

« J'ai un supérieur mais il n'est pas toujours à l'écoute de nos attentes. Il n'aime pas la discussion. »

Monique, ouvrière en industrie

« Le pire manager c'est celui qui divise pour mieux régner. La solidarité entre collègues permettrait quasiment de se passer de chef. »

Laurent, technico-commercial

« En tant que dirigeant, on aimerait aussi quelques fois que les réunions soient initiées par les salariés eux-mêmes. Ce serait sympa aussi que les salariés aient des idées pour lancer des programmes... qui permettent le lien entre dirigeants et salariés. »

Nadine, directrice générale

Ambiance d'équipe

« Dans mon entreprise, les salariés sont plutôt individualistes alors que moi je suis pour le collectif. »

Monique, ouvrière en industrie

« Avec les collègues, nous nous concertons en permanence. C'est un vrai travail d'équipe. »

Muriel, aide à domicile

« Pas de travail d'équipe chez nous. Nous sommes une somme d'individualités et le management ne tisse pas de lien entre nous. »

Benoît, salarié d'une association

« Les gens ne se donnent plus autant de coups de main que auparavant mais peut-être aussi parce que l'on a augmenté les cadences, on produit plus. »

Denis, responsable exploitation



Pour le mieux-être au travail



« Ce serait quand même plus simple s'il y avait une crèche dans l'entreprise. »

Aline, salariée en industrie

« Chez nous il y a une salle d'allaitement. Nous avons aussi des tables de pique-nique installées sur les pelouses. »

Aurélié, salariée d'une entreprise de logistique

« Ce n'est pas le nombre de témoignages ni l'ordre qui indiquent la pertinence du point repéré »



L'environnement de travail

La parole du sage pour aider à décider... à agir

Prendre en compte la pénibilité, la productivité

Suivant les personnes, c'est une perception différente de la notion de productivité, de la notion de pénibilité et pas seulement au plan physique.

Définissons ensemble ces notions à l'interne.

Réfléchissons ensemble à une amélioration continue.

Oui, mais comment ?

Adapter le travail à la personne ou est-ce à la personne de s'adapter au travail ?

Rêvons d'une organisation qui permettrait de rendre accessible, un travail vecteur de développement, pour les hommes et les organisations.

Responsabiliser pour mobiliser

La responsabilisation permet de rendre souvent le travail plus attractif.

Comment construire progressivement sur son poste de travail, les compétences nécessaires à la prise de responsabilité (accompagnement, ...) ?

La responsabilisation sur son poste de travail c'est plus de bien-être, plus d'implication, plus de qualité au travail. Pourquoi ne pas la développer ?

Laisser une marge d'initiative à chacun, à sa mesure, c'est peut-être la première marche de la responsabilisation ?

Communiquer sur le sens, la production, ...

Communiquer c'est rassurant, c'est valorisant, c'est une preuve de confiance, c'est affronter ensemble la réalité économique.

Comprendre pour se comprendre.

C'est sans doute à la direction de prendre le parti de la communication et d'en assurer la mise en œuvre. Quelle adhésion de chacun pour assurer la pérennisation ?

Participer à l'organisation et/ou aux orientations, oui, mais comment ?

Les valeurs de l'entreprise, sont-elles celles écrites ou affichées, ou celles perçues par les salariés ?





L'environnement de travail

La parole du sage pour aider à décider... à agir

Valoriser le travail personnel au sein d'une équipe

Aujourd'hui, rares sont les productions individuelles, au sein d'une entreprise.

Le travail posté est souvent très séquencé, aussi il peut être difficile de percevoir sa contribution au produit fini. Et pourtant, la participation de chacun est incontournable.

C'est le geste professionnel individuel qui contribue à l'œuvre finale et donne à la production, sa spécificité.



Comprendre la nécessité d'un Manager

Pas d'équipe sans responsable mais faut-il pour autant un chef ?

Avoir un leader c'est naturel mais faut-il que ce soit toujours le même ?

Qu'est-ce qui fait qu'il est reconnu comme tel ? Le capitaine d'une équipe de foot n'est pas toujours le meilleur joueur.

Comment répond-il aux attentes de l'équipe et/ou de l'entreprise ?

Définir l'environnement de travail

L'aménagement du poste de travail, sans doute le point le plus important du bien-être en entreprise.

Comment suggérer, décider ces aménagements de poste ?

Parkings, salles de pause, ... Ces autres services apportent un plus pour le bien-être en entreprise.

Convivialité, repas en commun, sorties, sport ...

C'est sans doute le rôle complémentaire du Comité d'Entreprise, du CHSCT et/ou de l'entreprise ?

Quels espaces d'échange, de convivialité, ouvrir dans les entreprises de moins de 50 salariés ?

Passer de la pause-café à la « cause-café » ?

Les questionnements portés par le sage tout au long de ce livret, sont des pistes si besoin était, pour alimenter ces « causes café ».



De nouvelles exigences au travail comment en faire des atouts ?

Des témoignages pour comprendre

De nouvelles exigences de production avec la prise en compte incontournable de l'économie.

Pour répondre aux impératifs des commandes, innover, l'entreprise est amenée à moderniser ses outils de production.

Ces investissements ne peuvent se faire uniquement sur fonds propres mais nécessitent de nouveaux process et le recours à l'emprunt.

Tout cela est une part de la complexité liée aux nouvelles exigences au travail.

Le travail a changé et change en permanence

« Le travail est de plus en plus exigeant, de plus en plus pointu et demande plus de connaissances pour chacun. »

Thierry, responsable d'une entreprise du bâtiment

« Le travail est de plus en plus lié à des protocoles. Le métier évolue tout comme les méthodes de travail. »

Marie-Annick, aide-soignante



« Les cadences ont augmenté, aujourd'hui nous produisons plus en 35 heures qu'en 39 heures. »

Philippe, salarié en industrie agro-alimentaire



« Je pense que le travail a beaucoup changé. Les horaires sont moins contraignants, les journées de travail réglementées, le travail bien moins physique. »

Mickaël, pilote d'activité



« Le travail n'est pas plus exigeant, les conditions de travail se sont quand même améliorées. Ex : pour le transport des produits, au niveau du bruit, le port de chaussures de sécurité, etc. »

Michel, menuisier industriel

Le coût du travail

« Le coût de chaque tâche n'est plus calculé à l'heure d'aujourd'hui. On ne sait pas qui fait quoi. »

Jean-Philippe, opérateur en industrie

« Je dois calculer le coût de revient 💡 de mon produit et ajuster mon prix de vente en fonction de la réalité du marché. »

François, chef d'entreprise

« Pour éviter les stocks qui représentent un coût, nous avons mis en place une organisation en flux tendus 💡 »



Coût de revient

Le coût du produit tient compte de la concurrence. Le prix de revient peut être calculé mais le prix de revente dépend du marché.

Le coût du travail, ou coût salarial, est la somme des dépenses qui incombent à l'employeur en contrepartie de l'emploi d'un salarié. Il inclut la rémunération directe (salaire brut + congés payés + primes éventuelles) et les cotisations sociales patronales.

Un coût salarial élevé n'est pas nécessairement un frein à la compétitivité si le coût par unité produite reste faible grâce à une forte productivité du travail.



De nouvelles exigences au travail comment en faire des atouts ?

Des témoignages pour comprendre



Une organisation en flux tendus

Aussi appelée en « juste à temps », une organisation en flux tendus repose sur une logique en 5 zéro : zéro panne, zéro délai, zéro papier, zéro stock, zéro défaut. La notion de flux tendu s'est peu à peu imposée pour décrire l'ensemble des transformations organisationnelles affectant la production industrielle, mais aussi les services. D'autres expressions comme "production allégée" (lean production) ou "production au plus juste" (PPJ) sont également utilisées pour décrire les évolutions qui conduisent à la mise en place d'un système de production de masse flexible.

Le flux tendu consiste essentiellement en deux choses :

1. la transformation de la relation entre les producteurs. Chacun devient tour à tour le client et le fournisseur du poste amont ou aval. De plus, le pilotage par l'aval de la production est institué : c'est du client qu'émane l'ordre de fabrication. Il s'agit alors de produire juste-à temps ce dont le poste suivant aura besoin.
2. la réduction au minimum des en-cours et des stocks intermédiaires

La mise en place du flux tendu s'appuie sur un outillage a priori simple et rigoureux, dont la méthode des « 5 S », le kanban...

Source : www.anact.fr (Dans : Publications > Fiches pratiques > Le flux tendu)

Le travail en réseau

« Le fait d'avoir une activité identique permet de mutualiser les techniques et les coûts. Aujourd'hui le travail en réseau, c'est l'avenir, une nécessité. »

François, chef d'entreprise





« Etre adhérent d'un groupement d'artisans, c'est travailler avec un outil performant, c'est plus de chance d'avoir du travail pour les salariés. Ce groupement permet une meilleure communication entre artisans et personnel administratif. »

Bruno, responsable d'un groupement d'artisans

« Et moi qui suis autoentrepreneur, comment je fais ? »

Pierre



« Mes contacts, mes partenaires ne sont plus seulement de l'autre côté de la rue. »

Olivier

« Intégrer un réseau BNI , un réseau d'affaire avec un slogan ayant des valeurs fortes « QUI DONNE RECOIT » basé sur l'échange et la recommandation, permet de développer de nouveaux prestataires ou fournisseurs, d'étendre sa zone géographique d'activité et de développer sa clientèle. Nous sommes 35 chefs d'entreprises adhérents. Nous nous réunissons dès 7h30, une fois par semaine. La réunion est cadrée selon un ordre du jour établi par le bureau du BNI. Nous échangeons et nous partageons sur nos marchés respectifs et nous nous apportons des affaires. BNI Vitry existe depuis décembre 2012. »

Laurent, directeur d'ESAT



BNI

Business Network International



De nouvelles exigences au travail comment en faire des atouts ?

Des témoignages pour comprendre

« Nous avons un réseau régional (10 départements, 3 rencontres par an). Nous avons un groupe technique où nous partageons des moyens humains afin de gérer l'information et la formation interne et au sein duquel nous réfléchissons sur les prestations à fournir à nos adhérents. »

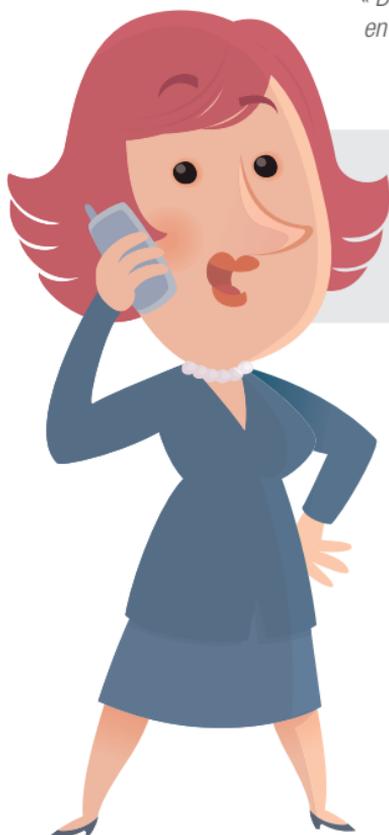
Jean-Claude, dirigeant d'une entreprise de gestion agricole



Recherche-innovation

« Dans mon entreprise, on utilise les 5 S,  et je participe en permanence à l'innovation sur mon poste de travail. »

Jean-Philippe, opérateur en industrie



« Il y a 10 ans, nous fabriquons le téléphone, maintenant c'est de la prestation de service. Actuellement, il n'y a plus d'innovations. »

Aurélié, salariée dans une entreprise de logistique

« Il n'y a pas d'innovation dans mon entreprise. Elle n'investit pas, d'où les licenciements très forts cette année. »

Monique, ouvrière en industrie

« Une entreprise qui n'innove pas aujourd'hui, périclite. L'opérateur est sans doute le mieux placé pour innover. »

Gérard, responsable d'entreprise



Expérience du Groupement des Entreprises du Bâtiment de Châteaubourg

Le GEB Châteaubourg est un GIE (groupement d'intérêt économique) créée en 1972, à l'initiative d'artisans locaux du bâtiment qui souhaitent mettre leurs moyens en commun pour un meilleur service. Son activité est basée essentiellement sur la construction de maisons individuelles mais il fait également de la rénovation et du bâtiment tertiaire. Le GEB regroupe une quinzaine d'artisans de Châteaubourg et communes environnantes dont certains sont les enfants des créateurs. Ils travaillent en commun avec la structure administrative qui fait office de bureau d'études. L'un des meilleurs atouts du GEB est la proximité locale avec les artisans, éléments très importants pour le SAV. " *Mettre en commun les activités de chaque artisan nous permet d'avoir une démarche collective vis à vis du client pour lui obtenir une prestation complète et être plus efficace. Les artisans se sentent davantage impliqués s'agissant de leur groupement d'entreprise. Notre force, c'est unir les savoir-faire individuels dans une structure collective.* "

Dirigeant, GEB de Châteaubourg



La méthode des « 5 S »

D'origine japonaise, la méthode « 5S » est une technique de management qui permet, à partir des observations de l'opérateur, d'optimiser en permanence les conditions de travail et le temps de travail en assurant l'organisation, la propreté et la sécurité d'un plan de travail.

Les 5S proviennent des cinq opérations qui constituent la méthode :

- 1) Seiri : Débarrasser / Faire le « tri »**
→ supprimer de l'espace de travail, tout ce qui n'y a pas sa place
- 2) Seiton : Mettre en ordre / Ranger**
→ aménager l'espace de travail, de manière à éviter les pertes de temps et d'énergie
- 3) Seiso : Nettoyer**
→ Décraquer, inspecter, détecter les anomalies, remettre systématiquement en état, faciliter le nettoyage et l'inspection
- 4) Seiketsu : Maintenir la propreté / Standardiser**
→ l'ordre et la propreté sont à maintenir chaque jour.
- 5) Shitsuke : Être rigoureux / Pérenniser**
→ appliquer rigoureusement et dans la durée le système des 5 S

Pour l'historique, cette technique a été créée pour la production des usines Toyota, afin d'optimiser les espaces.



De nouvelles exigences au travail comment en faire des atouts ?

Des témoignages pour comprendre

L'exigence des normes



« Pour le client, la norme est rassurante, trop de process empêche la créativité des personnes, les normes harmonisent mais peuvent conduire à des non-sens, à des stupidités »

Ronan, Chargé de mission

« Les normes m'apparaissent être à la fois un frein et une chance. »

Sylvie, Secrétaire

« Aujourd'hui, il y a beaucoup plus de contraintes administratives et réglementaires. C'est devenu très lourd à gérer. »

Thierry, responsable d'une entreprise du bâtiment

« En fonction de mon client, je dois me conformer aux process qu'il m'impose. »

Gilles, dirigeant d'entreprise

« Elles représentent une chance pour l'entreprise, en terme de qualité du produit (ex: norme ISO). »

Laurent, technico-commercial et Anthony, régleur

La mondialisation, la concurrence et les circuits courts

« La concurrence est là, il faut faire avec. Elle nous impose d'être les meilleurs. Les services sont rentrés dans une logique de production (qualité, prix, ...) »

François, chef d'entreprise

« Face à la concurrence, j'ai le souci de former nos collaborateurs afin qu'ils puissent s'adapter au mieux aux besoins de nos clients entrepreneurs. »

Jean-Claude, dirigeant d'une entreprise de gestion agricole

« On ne peut plus vivre en autarcie, comment gérer les flux de production, les flux migratoires ? »

Christine

« Dans notre domaine, nous sommes exposés à la mondialisation... La concurrence nous demande d'être plus souples et réactifs. »

Thérèse, assistante administrative

« Nous sommes allés en vacances dans les Pyrénées, nous avons fait la connaissance d'un producteur de foie gras. Depuis, nous lui commandons directement des produits locaux. »

Eloïse

« La mondialisation a entraîné une certaine course au profit, voire une baisse de qualité de certaines productions délocalisées pour réduire les frais divers (matières premières, main d'œuvre). Mon entreprise est française et les produits faits dans les autres pays respectent les mêmes cahiers des charges. J'ai la chance d'avoir une entreprise qui se démarque par la qualité de son produit. »

Mickaël, pilote d'activité

« La délocalisation de la production fait disparaître le savoir-faire en France. »

Monique, ouvrière en industrie

« La concurrence certes existe, les petites entreprises s'en sortent mieux du fait de leur polyvalence. »

Michel, menuisier industriel



Circuit-court

On qualifie généralement de circuit court le circuit de distribution dans lequel intervient au maximum un intermédiaire entre le producteur et le consommateur. On évoque assez souvent les circuits courts pour les produits agricoles, domaine pour lequel la France dispose d'une définition officielle : Selon le Ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche, est considéré comme « un circuit court un mode de commercialisation des produits agricoles qui s'exerce soit par la vente directe du producteur au consommateur, soit par la vente indirecte, à condition qu'il n'y ait qu'un seul intermédiaire ».

Source : www.wikipedia.fr



De nouvelles exigences au travail comment en faire des atouts ?

Des témoignages pour comprendre

Economie

« Mon entreprise a des capitaux venant de fonds de pension  américains. D'ailleurs, elle risque bientôt de disparaître. On me propose de travailler dans d'autres sites, parfois à 700 kms. »

Michel, menuisier industriel

« Mon entreprise ayant des capitaux étrangers, je suis conscient que la délocalisation est possible. »

Anthony, régleur

« Dans l'accompagnement des entreprises en trésorerie et en crédit, le principal objectif de la banque est d'avoir affaire à des clients capables d'honorer leurs engagements.

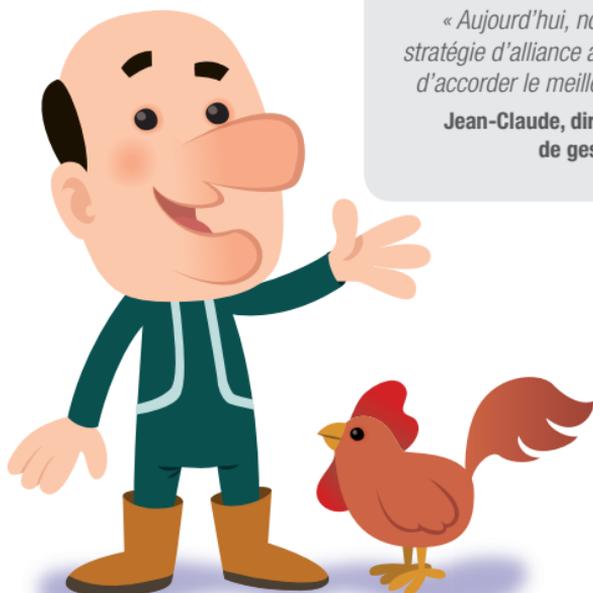
Elle doit également jouer son rôle d'accompagnatrice dans les moments plus difficiles mais sans aller au-delà du raisonnable. Cela vaut également pour les particuliers. »

Christian, banquier



« Aujourd'hui, nous travaillons avec une stratégie d'alliance afin de mutualiser les coûts, d'accorder le meilleur service à nos clients. »

Jean-Claude, dirigeant d'une entreprise de gestion agricole





Fonds de pension

Terme désignant les actifs détenus par les caisses de retraite. On identifie le fonds de pension à une caisse de retraite fonctionnant par capitalisation. Ces caisses, mises en place par les entreprises privées et publiques au profit de leurs salariés, ont pour finalité de favoriser la constitution d'une épargne pour la retraite. Les fonds de pension reçoivent des cotisations salariales et/ou patronales, les gèrent par capitalisation et versent des prestations à leurs affiliés (sous forme de rente ou de capital). Dans les fonds à prestations définies, le commanditaire du fonds de pension, qui est le plus souvent l'employeur, s'engage à verser aux adhérents, lors de leur retraite, une pension souvent égale à un pourcentage de leur salaire. Ces fonds sont généralement financés par l'employeur. Dans les fonds à cotisations définies, le financement s'effectue souvent de façon mixte (cotisations salariales et patronales) et l'engagement ne porte que sur les cotisations. Les fonds de pension sont développés dans la plupart des pays industrialisés, excepté en France...

Source : www.larousse.fr/archives/economie/page/112



Épargne locale, financement participatif

« Au Pays de la Roche aux Fées quelques citoyens se sont mobilisés pour développer un projet éolien citoyen. Ce projet ambitieux nécessite de rassembler des fonds importants tout d'abord pour mener des études de faisabilité, puis après l'obtention du permis de construire pour rassembler 20% d'autofinancement de l'investissement. Pour réunir ces sommes significatives, nous sollicitons l'épargne locale. On propose à chacun d'investir dans le projet en fonction de ses possibilités. On peut ainsi faire des apports à titre individuel ou collectif sous forme de club d'investissement. Pour la phase d'étude, dite phase à risques, nous avons réussi à mobiliser les sommes nécessaires pour payer les études. Aujourd'hui, nous sommes 167 personnes à avoir financé les études collectivement et demain, nous serons beaucoup plus nombreux pour assurer l'investissement de ce projet. Ce mode d'investissement dans ce projet est une occasion de se réapproprier des choix qui nous échappent et de construire ensemble un projet de territoire concret. Aujourd'hui une multitude d'initiatives voient le jour grâce au rapprochement entre les porteurs de projets et les apporteurs de capitaux. »

Annick LEMONNIER, Présidente de L'Énergie des Fées



De nouvelles exigences au travail comment en faire des atouts ?

La parole du sage pour aider à décider... à agir

Être acteur de la mondialisation et/ou des circuits courts

La mondialisation, une réalité incontournable aujourd'hui.

Les circuits courts, une solution de proximité, de territoire.
Mais, cela n'est sans doute qu'une réponse partielle.

La mondialisation, elle est aussi une chance pour tous les peuples, pour un développement durable et équitable de la planète.

Le travail en réseau, en partenariat (du télétravail à la coopération de recherche et d'innovation...) sans doute une chance ?

Nous sommes tous consommateurs et de ce fait par nos choix (ou l'impossibilité de choix), nous sommes acteurs de la promotion de la mondialisation ou des circuits courts.



Comprendre le prix relatif et le prix réel du travail

La concurrence mondiale modifie le coût réel ou relatif du travail. La valeur d'un produit est de plus en plus difficile à déterminer.

La rémunération du travail dépasse sans doute le cadre de l'entreprise. Le financement participatif, une alternative aux fonds propres, aux crédits, aux fonds de pension ?

Prenons conscience qu'une part des charges financières afférentes au travail est réinvestie dans le bien commun (formation, soins médicaux, équipements collectifs, etc).

Rêvons que ces charges collectées concerneraient l'ensemble des entreprises du territoire :

- alors la charge de chaque entreprise, serait allégée
- nos d'exigences d'aujourd'hui en matière de santé, de formation, etc, seraient sans doute plus facilement couvertes.

S'inscrire dans un mouvement de changement

Le monde change et évolue. Il est naturel que le monde du travail et de l'innovation devienne de plus en plus complexe.

De nouvelles exigences sur les postes de travail, mais de nouveaux atouts pour chacun par la formation.

Au cours de notre vie professionnelle, nous sommes amenés à exercer plusieurs métiers différents :

- Comment je m'engage dans ce parcours professionnel, prometteur d'évolutions et parfois de ruptures ?
- Comment l'entreprise m'accompagne ?
- Comment la collectivité me soutient ?



De nouvelles exigences au travail comment en faire des atouts ?

La parole du sage pour aider à décider... à agir

Respecter les normes et s'investir dans les innovations

La créativité semble nécessiter un espace de liberté et d'écoute.

La nécessité apparente de normes limite pour chacun l'espace de liberté.

Rêvons que l'innovation soit un droit et que chacun ait un devoir d'expérimentation.

Quelles situations, quels environnements construire en entreprise pour le permettre ?

Comment faire du lien entre l'ingénierie de recherche et développement et les opérateurs souvent trouveurs du quotidien ?

Les process sont normés à outrance : n'est-il pas nécessaire de définir un cadre flexible, prenant en compte les différentes réalités économiques et de production ?

Chaque entreprise n'a pas forcément les moyens d'être sur la recherche et développement, comment la coopération et/ou la collectivité peuvent s'inscrire dans de tels programmes ?

Privilégier des performances ou des compétences

Sur quoi avons-nous plus facilement prise ? Sur les compétences ou sur les performances ?

Un choix qui est dicté par l'équilibre généré entre les besoins économiques des entreprises mais aussi des différents pays. La circulation des capitaux se traduit souvent par la délocalisation et/ou la relocalisation.

« N'oublions pas d'agir là où nous avons prise »





Le droit au travail

Des témoignages pour comprendre

Le droit au travail est un droit reconnu pour tous, inscrit dans la Déclaration universelle des droits de l'homme (art.23) de 1948.

Les conditions de travail comme l'accès au travail sont régis par tout un ensemble de lois, c'est le droit du travail.

Outre l'objectif économique, chacun espère y trouver un sens, une contribution à son épanouissement, à son développement.

Accès au droit du travail

« Etant engagée dans le monde syndical, je m'informe au maximum sur le droit du travail, même si ce n'est pas toujours simple à comprendre. »

Monique, ouvrière en industrie

« J'ai acheté le code du travail  en tant qu'élu délégué du personnel et je trouve qu'il est peu accessible. »

Anthony, régleur

« Nous avons la possibilité d'avoir accès au droit du travail via internet, les délégués du personnel, le CHSCT, le CE. »

Fabienne, infirmière

« Pour avoir des informations sur le droit du travail, je m'oriente vers des personnes compétentes, y compris hors entreprise. »

Sylvie, secrétaire

« Quand tu téléphones à l'inspection du travail, elle n'est pas toujours accessible. »

Marie



Code du travail

Le code du travail recense l'ensemble des dispositions constituant la réglementation du travail (lois et décrets) dans un même recueil. Il régit l'ensemble des relations entre employeurs et salariés, du début à la fin de la relation de travail : embauche, contrats, conditions de travail, relation de travail, durée et temps de travail, salaires et primes, formation professionnelle, rupture du contrat de travail, accords collectifs et usages d'entreprise, etc. Créé au début du 20^{ème} siècle par une loi du 28 décembre 1910, le code du travail est renouvelé de manière permanente.

Convention collective (accord paritaire de branche)

« Du fait qu'il y ait une modification du climat économique, ça influence sur les accords internes. »

Pierre

« Des fois la convention collective dit autre chose  que le code du travail. »

Edouard



Convention collective

En droit du travail, on nomme "convention collective", un accord conclu entre des employeurs ou une organisation patronale et un ou plusieurs syndicats de salariés pour fixer le cadre général des conditions d'expression des salariés, de leurs conditions de travail et de rémunération, de l'échelle hiérarchique de classement (classification), ainsi que des conditions relatives au recrutement et à l'embauchage, d'une part, et à la fin du contrat de travail, d'autre part. La convention collective traite de l'ensemble du droit du travail (contrat de travail, hygiène, congés, salaires, classification, licenciement...) adaptant ainsi le code du travail à un secteur donné. Elle comporte généralement un texte de base, souvent complété par des avenants, des accords, des annexes.



Accord de branche

Un accord de branche est un accord conclu entre un ou plusieurs groupements d'entreprises appartenant à un même secteur d'activité et une ou plusieurs organisations syndicales représentatives. Son contenu porte sur les conditions de travail et d'emploi ainsi que sur les garanties sociales accordées aux salariés. L'accord de branche permet de compléter la loi par le biais de règles adaptées spécifiquement à une branche professionnelle, c'est-à-dire à un ensemble d'entreprises relevant d'un même secteur d'activité (banque, bâtiment, etc.). En principe, un accord de branche ne s'impose qu'aux employeurs adhérant à l'une des organisations patronales signataires du texte. Mais l'accord peut néanmoins faire l'objet d'une extension par arrêté ministériel : on parle alors d'accord de branche étendu.



Accord d'entreprise

L'accord d'entreprise est un accord collectif conclu au niveau d'une entreprise, soit entre l'employeur et les syndicats de salariés représentatifs, soit entre l'employeur et les représentants du personnel et s'appliquant exclusivement à celle-ci. L'accord d'entreprise peut cependant prévoir de s'étendre à l'ensemble des filiales existantes ou à venir au moment de sa conclusion, et il reste en outre applicable même en cas de rachat ou de transfert d'entreprise.



Le droit au travail

Des témoignages pour comprendre

Notion de fiscalité (charges sociales et impôts)

« Sans la fiscalité,  qui financerait les routes, les hôpitaux, l'éducation, les services publics ? »

Michel



Fiscalité

La fiscalité désigne l'ensemble des règles, lois et mesures qui régissent le domaine fiscal d'un pays. Définie autrement, la fiscalité se résume aux pratiques utilisées par un État ou une collectivité pour percevoir des impôts et autres prélèvements obligatoires. La fiscalité joue un rôle déterminant dans l'économie d'un pays. Elle participe en effet au financement des besoins de ce dernier et est à l'origine des dépenses publiques (travaux autoroutiers, constructions de bâtiments publics, etc.). On retrouve dans cette fiscalité de nombreuses taxes versées directement par les ménages et les entreprises (taxe d'habitation, taxe foncière, impôts, taxe professionnelle, etc.) ou indirectement (droits de mutation, carte grise, etc.). La politique économique d'un pays possède enfin une grande influence sur la fiscalité avec le pouvoir de taxer davantage certains agents économiques ou, au contraire, de défiscaliser certaines opérations.

Source : www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-comptable-et-fiscal/17162/fiscalite-definition-traduction.html



« Avec toutes les charges, je ne peux pas embaucher. »

« La fiscalité c'est la solidarité. »

Christian, artisan

« Sans la sécurité sociale, je n'aurais pas l'accès aux soins. »

« Je cotise aux assedicés par solidarité. Demain, ça peut être moi qui en bénéficie. »

« Sans solidarité, je ne pourrais pas avoir accès à la formation tout au long de la vie. »

Des lois et des droits trop protecteurs ?

« A cause des lois, les patrons n'embauchent pas. »

Eloïse

« C'est parce que j'ai eu un CDI, que j'ai pu avoir mon prêt voiture. »

Léo, agent de fabrication



« En Angleterre, le contrat de travail est totalement différent de celui pratiqué en France. Le nombre d'heures peut être égal à zéro. Vous pouvez être embauché pour 1 heure par jour ou pour quelques heures. Les règles du travail sont très flexibles ce qui permet malheureusement des licenciements facilement. Notre code du travail même s'il n'est pas parfait est très protecteur malgré tout. »

Christine

Permettre l'accessibilité des petites structures à la réglementation

« Maire d'une petite commune, comment est-ce que je pourrais connaître toutes les lois, même en ayant le journal officiel sur la table de nuit ? »

Joseph

« Un service juridique partagé permet d'actualiser son information » (une suggestion pour le Pays, un portage par la MEEF ?) »





Le droit au travail

La parole du sage pour aider à décider... à agir

Le droit au travail c'est sans nul doute en premier l'accès pour tous au travail.

Un rêve citoyen, une utopie politique.

Une France économique et sociale, une Europe économique et sociale, un Monde économique et social, est-ce réaliste ?

Mêmes droits et mêmes devoirs pour tous, est-ce utopiste ?

La réglementation du travail comme la concurrence apparaissent nécessaires pour évoluer, innover et rester dans un monde équitable au plan économique et social.

Respecter une réglementation du travail complexe

Le code du travail est complexe et n'apparaît pas toujours adapté à la situation d'aujourd'hui... Mais il a le mérite d'exister, c'est la référence commune pour travailler ensemble.

On peut rêver que ce code du travail soit plus accessible, compréhensible, actualisé.

La même règle est-elle souhaitable partout ? Les accords de branche peuvent être l'exemple de règles adaptées au secteur d'activité.

L'économique comme le social tendent à satisfaire les besoins de chacun mais ceux-ci sont relatifs à nos environnements, à nos choix de vie et surtout ils ont un coût.



Le droit de travailler et la concurrence

Le droit de travailler doit être ouvert à chacun : une question de volonté commune.

Est-ce suffisant ?

Alors quelles idées ?

La concurrence quand elle est loyale devient un facteur d'émulation pour l'innovation.

Pour que la concurrence devienne réellement facteur d'innovation et d'émulation elle se doit de se référer à des droits et des devoirs identiques.

Le soutien de structures d'insertion est parfois nécessaire, voire indispensable.

Privilégier le social et/ou l'économique

Est-ce l'économique qui permet le social ou le social qui permet l'économique ?

Sans doute les deux sont liés.

Comment rendre cette complémentarité effective ?

L'éthique, nos valeurs de références, les projets politiques permettent d'influer sur ces réalités.

Oui, mais comment ?

Un choix qui est indiqué par l'équilibre généré entre les codes du travail des différents pays et qui se traduit par la délocalisation et/ou la relocalisation, les circuits courts, l'épargne locale.

Là où nous sommes, sur quoi avons-nous plus facilement prise ?

Le social ou l'économique ? L'économique ou le social ?



**Mieux vivre au travail
au Pays de Vitré - Porte de Bretagne**

**Oui... Mais comment ?
Des réponses
à construire ensemble**





Nos représentations du travail

Le temps de travail et le temps au travail

p.06

- Privilégier le travail au service de l'Homme ?
- Concilier le temps de travail et le temps personnel ?
- Choisir son temps de travail

L'environnement de travail

p.14

- Prendre en compte la pénibilité, la productivité
- Responsabiliser pour mobiliser
- Communiquer sur le sens, la production...
- Valoriser le travail personnel au sein d'une équipe
- Comprendre la nécessité d'un manager
- Définir l'environnement de travail

De nouvelles exigences au travail : comment en faire des atouts ?

p.24

- Être acteur de la mondialisation et/ou des circuits courts
- Comprendre le prix relatif et le prix réel du travail
- S'inscrire dans un mouvement de changement
- Respecter les normes et s'investir dans les innovations
- Privilégier des performances ou des compétences

Le droit au travail

p.38

- Respecter une réglementation du travail complexe
- Le droit de travailler et la concurrence
- Privilégier le social et/ou l'économique

DES LEVIERS
POUR AGIR

La reconnaissance

UN ATOUT
À PERCEVOIR



Personnelle

p.52

Respect mutuel

- Renforcer l'identité personnelle
- Renforcer l'estime de soi

Professionnelle

p.58

Confiance mutuelle

- Impliquer, responsabiliser
- Faire du travail une source d'apprentissage

Sociale

p.66

Considération mutuelle

- Manager dans un esprit d'ouverture
- Créer du lien social
- Assurer stabilité et évolution



La reconnaissance : un atout à percevoir



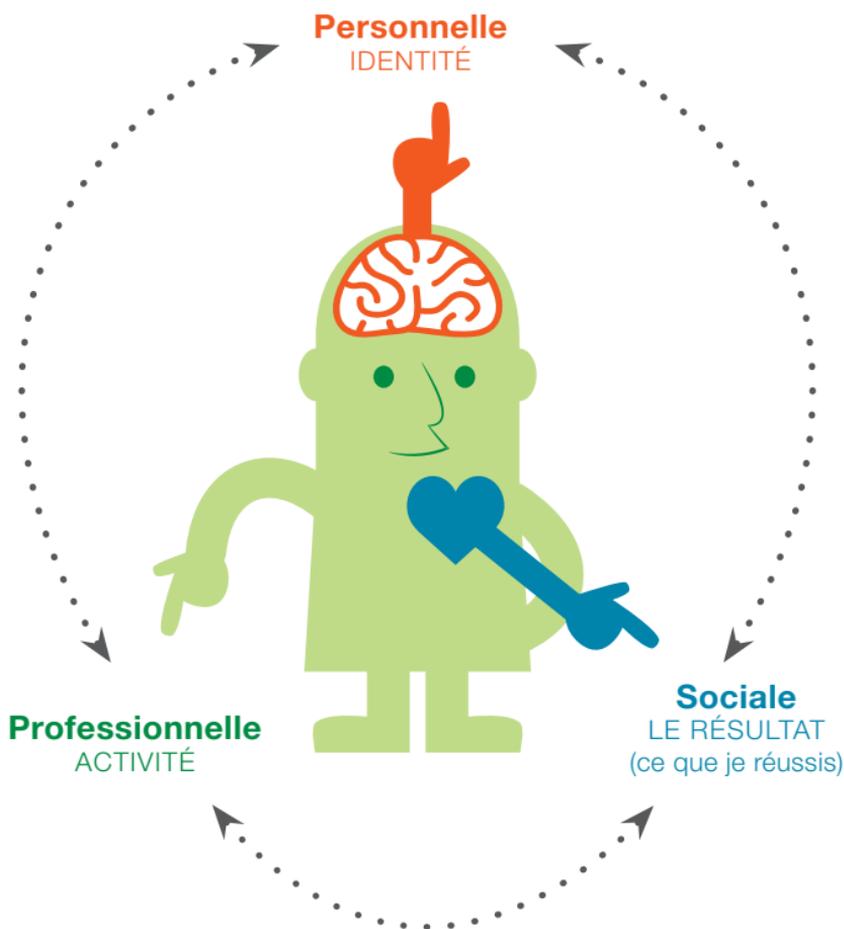


Introduction

Des interactions permanentes entre trois notions ...

La reconnaissance

UN ATOUT À PERCEVOIR





Introduction

La question de la reconnaissance apparaît aujourd'hui comme une préoccupation importante tant pour la personne que pour la société. Elle est de plus en plus présente sur le champ sociétal, « le mot est en passe de devenir le dénominateur commun de la plupart des plaintes et des luttes sociales », constate une enquête rapportée par François DUBET (Sociologue).

Quand nous parlons de reconnaissance de quoi voulons-nous parler :

Des témoignages :

« Quand je sens que j'ai fait quelque chose de bien et qu'on vient me le dire, ça me donne envie d'aller plus loin et je me sens reconnue !!! »

Emilie, employée d'usine

« Le bien-être dans l'entreprise est très étroitement lié à la reconnaissance. »

Stéphanie, psychologue

« La reconnaissance au travail, c'est d'abord une critique de la qualité du travail (aspects positifs et négatifs), mais aussi la rémunération. »

Ronan, chargé de mission



Re... Connaissance

Refaire le chemin de la connaissance, à la fois en termes de savoir et de construction identitaire... La prise de conscience de nouvelles connaissances (de Soi et des Autres) mais aussi de Savoirs et de Compétences ; C'est se reconnaître détenteur de compétences qui influent la construction progressive et permanente de Soi

Re... Co... Naissance

Une nouvelle Naissance de Soi ... je suis différent d'avant, je progresse, le changement est possible ... Je peux m'engager dans de nouveaux projets, je suis reconnu comme progressant. Cette nouvelle naissance s'inscrit dans le "Co" Un collectif qui me reconnaît capable de faire, de mettre en œuvre de nouveaux savoirs... Et qui me soutient.

La reconnaissance pour les sociologues

La reconnaissance s'inscrit dans une dynamique de parcours. Gaston Pineau définit la reconnaissance comme un mouvement vital de lutte pour la vie. Paul Ricoeur (2004) rapproche le processus de reconnaissance du processus de construction identitaire, fruit d'échanges entre Soi et l'Autre. Le chemin le plus court de soi à soi-même passe le plus souvent par autrui. La reconnaissance joue un double rôle d'identification et de distinction.

Pour Axel Honneth (2007) la reconnaissance s'inscrit dans un triple ancrage inter actif :

- le personnel, celui de l'intimité, la découverte de l'amour de soi, des autres, la confiance en soi.
- Le travail, considéré comme une contribution des activités individuelles aux biens de la société. Il s'inscrit dans la reconnaissance de ce que la personne produit et rend alors possible l'estime de soi.
- Le Social, avec le rapport à l'environnement, les droits attribués, les devoirs, l'égalité permet une reconnaissance pour ce que la personne fait, ce qu'elle représente, celle-ci rend alors possible le respect de Soi.

Axel Honneth s'emploie à montrer que ces champs (ou leur absence) sont au cœur de l'expérience de l'injustice. Il affirme que nos rapports sociaux sont principalement basés sur une lutte pour la reconnaissance, nous serions plus animés par le besoin d'être reconnu par autrui que par la construction de notre identité personnelle ou notre besoin d'autonomie, qui en sont les conséquences positives.

La reconnaissance une notion agissante :

La reconnaissance comme passeport, vecteur d'émancipation, comme Décision/Action d'une pensée en mouvement. La reconnaissance transforme, elle agit là où on ne l'attendait pas, elle implique la personne dans une dynamique Personnelle, Sociale, Professionnelle.

il s'agit de percevoir la reconnaissance d'une part comme action productrice d'autonomie et d'autre part constitutive de l'identité de celui qui la reçoit, de celui qui la donne ou la refuse.

La prise de conscience de ses compétences, permet l'émergence et l'accès à de nouvelles capacités. Le changement devient possible avec l'appui de cette nouvelle identité. De nouveaux projets deviennent accessibles dans un collectif qui reconnaît et favorise le potentiel à faire, à mettre en œuvre de nouveaux savoirs, avec la participation, l'engagement de l'autre, des autres.



La reconnaissance personnelle : identité

Des témoignages pour comprendre

La reconnaissance un atout à percevoir au plan personnel, social et professionnel

Oui mais comment ?

- Affirmer la reconnaissance comme incontournable au devenir des Hommes et de l'Entreprise
- Permettre une harmonie entre ces 3 pôles complémentaires vecteurs d'équilibre au sein des collectifs

Comment cela se manifeste ?

Qu'est ce qui l'encourage ?

... C'est ce que nous allons regarder ...

Cette reconnaissance personnelle se construit par notre représentation du travail : « le travail est sans doute beaucoup plus que le travail ».

Ces témoignages pour comprendre comment le travail, l'activité, participent à la construction de l'identité de chacun et de l'estime de soi.

Valeur « travail »

« Pour moi, le travail c'est important, mais, il n'y a pas que cela dans la vie. »

Céline, auxiliaire de vie sociale



« Pour moi, le travail c'est un bien-être. Sans travail, je me sentirais exclue. »

Fabienne, infirmière

« Pour moi le travail c'est avoir une utilité sociale, existentielle. Cela permet d'avoir un niveau de vie, de fournir du travail à des personnes et que celles-ci puissent travailler dans les meilleures conditions de bien-être, tout en fournissant un bon service aux adhérents, d'être utile à la société. »

Jean-Claude, dirigeant d'une entreprise de gestion agricole

« C'est un gagne-pain, mais j'ai besoin d'y trouver du sens. »

Ronan, Chargé de mission

« Le travail permet de s'affirmer et de se développer. La part importante qu'il prend dans la vie d'une personne doit le rendre agréable et intéressant. Il permet de créer des liens sociaux, de prendre conscience de règles à suivre et de conduite à tenir. Mon travail m'a renforcé et m'a affirmé. »

Mickaël, pilote d'activité

« L'identité, l'estime de soi se construisent par la reconnaissance de l'autre »

Être reconnu comme une personne et non comme un "numéro"

« Le bonjour des personnes est important au sein d'une entreprise... J'existe. »

Martine, opératrice de production

« Nous avons fait signer une charte par l'ensemble des salariés les engageant à respecter ces principes de politesse. »

Denis, responsable exploitation

« Le respect il n'y en a plus, il n'y a plus de dialogue chez nous. »

Julien, mécanicien

« Si les gens ne sont pas reconnus en tant qu'humain et seulement qu'en matricule/numéro, ça ne va pas aller dans le bon sens. »

Philippe, salarié en industrie agro-alimentaire



« Dans mon entreprise, il n'y a pas de reconnaissance quand on est ouvrier. Les personnes qui ont 40 ans de boîte partent le dernier jour comme elles sont venues. Seuls les collègues font un petit quelque chose. »

Monique, ouvrière en industrie



« Le respect c'est la politesse du « bonjour ». Je fais tous les jours le tour du secteur, pour effectuer à la fois le point effectif mais aussi montrer de l'intérêt à mes collaborateurs. »

Mickaël, pilote d'activité





La reconnaissance personnelle : idées

Des témoignages pour comprendre

Relationnel

« On se construit toujours seul mais jamais sans les autres »
« Le relationnel renforce le sentiment d'efficacité personnelle »

« Faire de son temps des passe-temps positifs et non négatifs. »

Aurélié, salariée dans une entreprise de logistique



« Avoir de bons rapports avec mes collègues, ma hiérarchie, effectuer un travail de qualité, participer à me sentir bien dans mon travail. »

Marie-Annick, aide-soignante

« L'ambiance c'est essentiel pour se sentir bien dans son entreprise. »

Michel, menuisier industriel

« J'ai une équipe très respectueuse, j'en suis très fière. »

Mickaël, pilote d'activité

« En tant que manager, je tutoie tout le monde et je demande à ce que l'on me tutoie. »

Bruno, responsable d'un groupement d'artisans

Être fier de son travail

« Être capable de reconnaître ce que j'ai apporté à la réalisation d'un produit »

« Je suis fier de mon travail mais pas de mon entreprise. »

Laurent, technico-commercial

« Je suis fier de mon travail lorsque je vois les produits que je fabrique dans les magasins. »

Léo, agent de fabrication



« Je suis fier de travailler dans cette entreprise. »

Muriel, aide à domicile

« Pour moi, la reconnaissance au travail c'est avoir le sentiment que ce que je propose est bien perçu, conforme à ce que je souhaite, que mes objectifs soient clairs et reconnus par le personnel. Je me sens bien, reconnu, respecté, compris du personnel. Ce qui me gênerait, ce serait d'être incompris de mes collaborateurs, de mon Conseil d'Administration, de nos clients. Ce n'est pas du tout le cas. »

Gilles, dirigeant d'entreprise

Être auteur /acteur

« Je peux me reconnaître auteur de ce que je fais : quand je suis écouté, pour les idées, pour les réflexions que j'apporte... »

« J'ai eu l'idée de faire visiter les locaux par les "usagers", avec la participation des aides à domicile. »

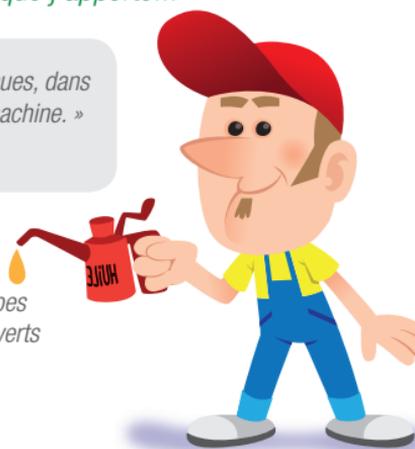
Sylvie, Secrétaire

« J'ai eu des idées reconnues, dans le choix d'une nouvelle machine. »

Anthony, régleur

« Je me sens reconnue, je suis intégrée dans des groupes de travail ("ateliers de dialogue") avec des sujets très ouverts (ex : participation à la réalisation d'une plaquette de communication de l'entreprise) »

Aurélie, salariée dans une entreprise de logistique



Être estimé pour ses compétences :

« Quand nous parlons « compétences » c'est plus que du savoir-faire. Il s'agit d'une complémentarité entre, du savoir-faire, du savoir-être, du savoir-devenir. »

« Personne ne sait rien faire, tout le monde a des compétences. »

Jérémy

« On me demande souvent des conseils pratiques, on me considère comme une référence dans le service. »

Marie-Annick, aide-soignante

« Quel est l'intitulé et la qualification de mon poste sur le bulletin de salaire ? »

Pierre





Le respect mutuel, un préalable à la reconnaissance personnelle

Se dire merci, bonjour, s'appeler par son prénom ou son nom sont des signes de respect mutuel. C'est ce quotidien qui permet de dire que la reconnaissance personnelle est indispensable pour exister.

Renforcer l'identité personnelle

La construction de l'identité dépend pour une part importante de la reconnaissance générée par le travail.

Elle peut être également le fruit d'une implication associative ...

Le travail contribue à renforcer l'identité personnelle. Sans doute faut-il pouvoir identifier la part de chacun dans la réalisation commune ?

Trouvons des moyens pour valoriser cette part de chacun

Etre fière de l'entreprise dans laquelle je travaille contribue également à développer mon identité.

Renforcer l'estime de soi

L'estime de soi est le plus souvent la perception de l'estime que les autres me portent.

Développer de l'estime de soi par la réussite des actions entreprises au travail renforce la confiance en soi et permet de nouveau, d'oser, de risquer, de devenir ce que je suis réellement.

Le travail contribue à renforcer l'estime de soi.
Oui, mais comment ?

« Etre fière de l'entreprise dans laquelle je travaille contribue à développer l'estime de soi ».





La reconnaissance professionnelle : co

Des témoignages pour comprendre

Une reconnaissance professionnelle qui s'appuie sur de réelles compétences, sur la capacité de chacun à réussir avec efficacité le travail confié.

Une reconnaissance professionnelle qui est validable et validée concrètement.

Transmettre ses compétences

« Quand j'explique je comprends mieux comment je fais et je suis reconnu comme compétent et tuteur »

Michel, menuisier

« Dans mon entreprise, je favorise l'apprentissage. Sur 8 personnes embauchées, 6 l'ont été en apprentissage. »

François, chef d'entreprise

« Chaque nouvel entrant est accueilli par le manager pour lui faire découvrir le personnel ainsi que son futur atelier de production. Il est ensuite pris en charge 2 semaines par un formateur expérimenté, qui va l'accompagner dans le travail pour qu'il prenne conscience de son poste. »

Mickaël, pilote d'activité

« La mise en place de tuteurs pourrait faciliter l'apprentissage au travail. »

Yohan, cariste

Responsabilisation / Marges d'initiatives

« Je peux être amenée à prendre des initiatives pratiques pour la bonne marche du service. »

Marie-Annick, aide-soignante





« J'ai des marges de manœuvre correctes pour le poste, je suis autonome mais ne souhaite pas pour autant prendre des responsabilités du fait du manque de considération financière de l'employeur. »

Fabien, technicien de maintenance

« Responsabiliser pour valoriser. Mon but est d'avoir une équipe la plus autonome possible. Accorder un droit à l'erreur mais avec une démarche d'implication du salarié dans l'amélioration du processus de la production en cas d'aléas. Chaque employé doit connaître les attentes de son manager et être responsable des tâches qui lui sont allouées. »

Mickaël, pilote d'activité

Rémunération

Je me sens reconnue de par les responsabilités que j'exerce mais pas du point de vue financier. »

Michèle, assistante de direction

« La reconnaissance passe selon moi par des augmentations de salaire, des promotions »

Yohan, cariste

« Ce qui est important pour moi, c'est de me sentir valorisée (appréciation positive), pas uniquement par le salaire. »

Martine, opératrice de production en industrie





La reconnaissance professionnelle : co

Des témoignages pour comprendre

Aménagement du poste de travail

« Je suis actrice de mon organisation, en concertation toutefois avec mes collègues infirmières »

Fabienne, infirmière

« Aménager le poste de travail c'est reconnaître la personne dans son investissement professionnel. C'est respecter la santé du salarié... Et c'est gagnant pour tout le monde. »

Olivier

« " Je me sens écoutée, épaulée lorsque j'en ai besoin. »

Marie, aide à domicile pour le portage de repas



Management participatif



Entreprise AMI-API

Les raisons pour lesquelles nous avons opté pour un management participatif sont multiples. La principale est l'adaptation au contexte économique de plus en plus déstructuré (agilité). La seconde est de favoriser le bien-être des collaborateurs afin de générer l'envie, la motivation qui rendent l'entreprise performante.

La masse salariale est souvent le premier poste budgétaire de l'entreprise, nous pensons que tous nos efforts doivent être tournés vers nos collaborateurs. Le collaborateur heureux rend le client heureux. L'idée est de faire fonctionner une structure dans laquelle les collaborateurs n'ont d'autre contrainte que celle du client. Concrètement, les collaborateurs sont autonomes avec l'objectif commun de satisfaire le client.

À l'atelier, ils commandent leurs outils, gèrent leurs horaires de travail, achètent leurs tenues de travail, les consommables d'atelier, la matière première, recrutent, programment leurs machines. Le tout sans responsable à qui en référer. Cette autonomie favorise le bien-être et l'implication. Les résultats : Un chiffre d'affaires en hausse de 15% avec le même effectif, une rentabilité accrue, un taux d'absentéisme 4 fois inférieur à la moyenne de la métallurgie, des collaborateurs qui s'épanouissent, une dynamique très forte de l'entreprise...

David CALVEZ, Directeur de l'Entreprise AMI-API

Réciprocité / Confiance mutuelle

« Certains apprécient le travail qu'ils ont fait, ils aiment le travail accompli. La reconnaissance va dans les deux sens. Les salariés aiment le rendu de leur travail. Le patron doit aussi savoir dire à son salarié quand le travail est bien fait. »

François, chef d'entreprise

« Je me sens reconnue par ma responsable, par la confiance qu'elle me donne. »

Fabienne, infirmière

« J'ai gagné la confiance de ma hiérarchie, ce qui me laisse une grande autonomie de gestion. On m'implique dans les projets futurs et j'ai déjà remplacé ma responsable deux fois. Etre en phase avec la cellule management est essentiel. »

Mickaël, pilote d'activité

« Sans eux on ne peut rien faire, ça ne fonctionne pas. Il est nécessaire d'avoir une reconnaissance en entreprise, chacun à son importance. »

Nadine, directrice générale



Organisation apprenante

« Une organisation qui permet aux hommes et aux structures d'apprendre en permanence »



« Je vais régulièrement en formation continue, par exemple sur la distribution des médicaments, sur les notions de conservation, d'intervention près des médecins. Nous avons le droit de prescrire certaines choses (matériels, pansements, tout ce qui est non médicamenteux). »

Fabienne, infirmière

« Mon travail me permet d'apprendre, par les échanges interprofessionnels (nos partenaires) et par l'échange dans les formations. »

Sylvie, secrétaire



La reconnaissance professionnelle : co

Des témoignages pour comprendre

Organisation apprenante

« Nous faisons en sorte que chaque collaborateur soit informé en permanence des nouveautés, ce qui impose des connaissances de plus en plus larges car certains clients sont à la pointe de l'information. Il faut être en mesure de leur répondre. Cela demande des connaissances techniques, technologiques, une bonne culture générale, un savoir-faire, un savoir-être, dans un travail de plus en plus exigeant. Chaque salarié a 4 ou 5 jours de formation annuelle. »

Jean-Claude, dirigeant d'une entreprise de gestion agricole

« J'apprends dans mon travail de par les recherches personnelles que je fais sur le fonctionnement des machines. Dans mon entreprise, la formation est insuffisante. Ce sont surtout les cadres qui en profitent. »

Michel, menuisier industriel



Organisation apprenante

Etre une organisation apprenante c'est inviter les employés à observer ensemble leur propre fonctionnement et à réfléchir aux améliorations possibles. Elle met l'apprentissage en continu au centre de ses valeurs et de ses processus opérationnels pour transformer en permanence l'organisation dans un sens qui permet une satisfaction toujours meilleure de tous les partenaires. Pour développer une organisation apprenante, il n'est pas nécessaire de faire appel à des outils, c'est surtout une politique interne et une forte ouverture d'esprit. Le travail en réseau et la capitalisation sont privilégiés, les échanges et la communication organisés.

Beaucoup d'organisations sont apprenantes sans le savoir ou sans le faire savoir.

En savoir plus sur : www.cedip.equipement.gouv.fr

(Accueil > Méthodes et outils > Fiches techniques > Toutes les fiches > L'organisation apprenante)

Reconnaissance et validation des compétences

« J'ai fait valider mes compétences dans le cadre d'une VAE
💡 cela m'a permis d'apprendre à mieux parler de mon travail »

Jérémy

« L'ampleur du travail réalisé est bien souvent invisible pour celui qui l'exécute »

Alain, responsable d'entreprise

« J'aimerais que l'on me fasse quelques compliments de temps en temps, que l'on me montre que je suis quelqu'un et que j'apporte ma pierre à l'édifice. »

Thérèse, assistante administrative

« Etre reconnu mais que ces compétences-là soient validées et validables socialement. »

« On fait toujours plus et mieux que ce que l'on nous dit de faire »

Jeanne, opératrice

« Je ne suis pas reconnue pour mes compétences, c'est dommage et démotivant. »

Véronique, employée d'un magasin

« J'ai l'impression de ne pas servir à grand-chose. Dommage, moi qui me démène tant. Jamais de reconnaissance. »

Julie, assistante administrative



VAE

Reconnue par le Code du travail, la validation des acquis de l'expérience (VAE) permet de faire reconnaître son expérience notamment professionnelle ou liée à l'exercice de responsabilités syndicales, afin d'obtenir un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle. Diplômes, titres et certificats sont ainsi accessibles grâce à l'expérience (et non uniquement par le biais de la formation initiale ou continue), selon d'autres modalités que l'examen.

En savoir plus sur :

- www.travail-emploi.gouv.fr
- www.gref-bretagne.com
- www.meef-paysdevitre.fr



La confiance mutuelle : un préalable à la reconnaissance professionnelle

Le professionnalisme de tous participe aux résultats (techniques, économiques, sociaux...) de l'entreprise.

La reconnaissance professionnelle est pour une large part, liée à la reconnaissance de ses compétences tant par ses pairs que par ses supérieurs.

Ces compétences reconnues sont sources de confiance mutuelle.

Pouvons-nous travailler réellement sans reconnaissance ?

Reconnaître les professionnalismes devient une priorité.

Et reconnaître ceux-ci engage un mouvement permanent d'acquisition de nouvelles compétences.

La réussite de cette progression nécessite :

- d'être accompagné, encouragé ...
- de se voir confier de nouvelles tâches plus complexes

Impliquer, responsabiliser

La confiance mutuelle s'enracine dans la participation à la production et dans la réussite du travail.

Comment se positionner ou positionner chacun à une place où il est dans une dynamique de réussite ?

Peut-on s'investir dans son travail sans reconnaissance de ses capacités à réussir les tâches confiées ?

Management pyramidal, collégial ...

La responsabilisation a-t-elle des limites quand il s'agit de l'orientation de la production et/ou de l'organisation du travail ?

Comment mieux équilibrer l'implication, la responsabilisation, les prises de risques entre les différents acteurs de l'entreprise ?



Faire du travail une source d'apprentissage

Le travail est source d'apprentissage dans la mesure où l'on reconnaît à chacun sa capacité permanente d'apprendre.

Cette impulsion est le fruit d'une volonté individuelle et collective. Comment inscrire la VAE (démarche individuelle) dans un contexte collectif ?

Comment cette volonté d'apprentissage est-elle respectée, soutenue par les Hommes et les dispositifs de formations ?

S'inscrire dans une dynamique de reconnaissance professionnelle implique sans doute un regard permanent sur l'organisation.

Veiller et vérifier à ce que chacun puisse accéder au plan annuel de formation.





La reconnaissance sociale : ap

Des témoignages pour comprendre

Cette reconnaissance sociale permet plus particulièrement le lien entre le bien-être en entreprise et le mieux vivre au pays. Elle favorise l'intégration, l'investissement interne/externe. Nous parlons de plus en plus d'implication et de bénéfice sociétal.

Se sentir intégré

« Je connais beaucoup de jeunes qui ont fait de l'intérim. Il faut faire attention à leur réaction, ce n'est pas parce qu'ils ne sont là que pour une courte durée qu'il ne faut pas les intégrer dans l'entreprise. S'ils ne s'y sentent pas bien, ils n'en garderont pas une bonne image. »

Christine

« Nous avons créé un livret d'accueil qui présente l'entreprise. Chaque année, il y a une rencontre collective pour les nouveaux embauchés, l'occasion pour eux de se présenter. Lors de cette rencontre, ils reçoivent des informations plus techniques sur leur travail, ils rencontrent les services administratifs. Chaque nouvel embauché est formé par un tuteur (lui-même formé, accompagnement sur 1 ou 2 ans). »

Jean-Claude, dirigeant d'une entreprise de gestion agricole



« Passer d'un CDD en CDI fait penser au salarié qu'il fait partie de la "maison". C'est une forme de reconnaissance. »

Olivier



« Je me sens intégrée dans ma structure, car il y a de la communication, du dialogue, de l'écoute, de la confiance. Cela fonctionne bien. »

Fabienne, infirmière

« On accompagne les nouvelles recrues dans l'intégration à l'équipe. Un bilan est réalisé après le premier mois. »

Mickaël, pilote d'activité



Engagement interne

Syndicats

« Mon travail syndical contribue à me sentir bien dans mon entreprise. Si je n'avais pas été syndicaliste, j'aurais pu être chef d'équipe. J'ai préféré rester élu syndical. »

Michel, menuisier industriel

« Être élu syndical, c'est défendre ses droits mais aussi avoir des devoirs. »

Comité d'entreprise

« Je me suis engagé dans le CE, parce que j'avais envie de faire bouger les choses et de créer du lien avec mes collègues. »

« Être élu syndical, c'est aussi s'investir dans la bonne marche de l'entreprise. »

Marcel, comptable

5% ✓
€ x 8



Syndicats

Les syndicats assurent la défense collective et individuelle des intérêts des salariés. Au-delà de 50 salariés, chaque syndicat représentatif peut désigner un délégué syndical (DS). A partir du moment où une entreprise comprend un délégué syndical, une négociation annuelle obligatoire avec l'employeur est mise en place.

Par le biais de leurs délégués, ils assurent un rôle de communication important au sein de l'entreprise (transmission aux salariés, des informations obtenues lors des réunions des organes paritaires divers, ou encore sur leurs droits individuels). En cas de conflit avec l'employeur, les syndicats défendent les intérêts des salariés auprès des directions et peuvent engager différentes actions mais aussi être force de proposition. Dans les cas de conflits individuels, ils peuvent accompagner les salariés à des entretiens, défendre leurs intérêts auprès des instances hiérarchiques, les soutenir en cas de litiges débouchant sur une procédure judiciaire. Les syndicats sont aussi des acteurs du dialogue social entre l'État, les employeurs et les salariés.

Se syndiquer est un droit reconnu dans la déclaration des droits de l'homme et du citoyen, dans la charte européenne des droits sociaux fondamentaux et dans le code du travail.



La reconnaissance sociale : ap

Des témoignages pour comprendre



CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail)

Constitué dans tous les établissements occupant au moins 50 salariés, le CHSCT a pour mission de contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail. Composé notamment d'une délégation du personnel, le CHSCT dispose d'un certain nombre de moyens pour mener à bien sa mission (information, recours à un expert...) et les représentants du personnel, d'un crédit d'heures et d'une protection contre le licenciement. Ces moyens sont renforcés dans les entreprises à haut risque industriel. En l'absence de CHSCT, ce sont les délégués du personnel qui exercent les attributions normalement dévolues au comité.



CE (Comité d'Entreprise)

Si elle emploie au moins 50 salariés, l'entreprise doit mettre en place un comité d'entreprise (CE). Ce comité est composé de représentants du personnel et présidé par l'employeur. Il a des attributions économiques mais aussi sociales et culturelles. Pour mener à bien ses missions, il dispose de moyens financiers versés par l'employeur.



Délégués du personnel

Dans les entreprises de 11 salariés et plus, les délégués du personnel (DP) présentent notamment à l'employeur, toute réclamation individuelle ou collective concernant les salaires, la protection sociale, l'hygiène et la sécurité. Généralement sollicités pour assister les salariés lors des procédures de licenciement (comme peut l'être n'importe quel salarié de la même entreprise), ils ont pour mission d'alerter l'inspecteur du travail chaque fois qu'ils le jugent utile. Leur mission est davantage orientée vers les questions de proximité individuelles ou collectives que sur la marche générale de l'entreprise (dont s'occupe le CE).

En savoir plus sur : www.travail-emploi.gouv.fr

(Accueil > Informations pratiques > Les fiches pratiques du droit du travail > Représentants du personnel)

L'image de l'entreprise

« Pour la bonne image de mon entreprise, chaque salarié a un vêtement de travail personnalisé avec son prénom »

Louis, responsable d'entreprise

« Le week-end, tous les camions sont bien alignés sur le parking de ma boîte »

Paul, chauffeur routier

« Nous communiquons en externe sur nos services, sur nos voitures de société par exemple. Nous participons à divers salons. Nous organisons des formations pour la prospection des clients, nous offrons des cadeaux pour les clients potentiels. »

Gilles, dirigeant d'entreprise



SMICTOM Sud Est 35

Le métier des agents de déchèteries a changé depuis 10 ans. Nous ne parlons plus d'ailleurs de "gardien de déchèterie". Ils ont bien plus qu'un simple rôle de gardiennage. Ils doivent notamment faire en sorte que la qualité du tri dans les bennes et les caissons soit la meilleure possible. C'est primordial si l'on veut conserver une valorisation optimale des déchets, en conservant des coûts de traitement raisonnables. Ils doivent donc orienter les usagers et expliquer si besoin les raisons du tri à la déchèterie. Ce sont en réalité, les premiers agents "terrain" du SMICTOM. Pour qu'ils aient les réponses, nous réunissons les agents trois à quatre fois dans l'année au SMICTOM. Ils sont formés aux nouvelles filières du tri en salle, aux nouvelles technologies (qui s'invitent de plus en plus dans les déchèteries) et vont sur le terrain visiter des outils de traitement, des zones de stockage... Ainsi, ils voient concrètement ce que deviennent les déchets qui partent de leurs déchèteries. Nous leur diffusons aussi une lettre spécifique tous les mois. Elle reprend l'actualité, les projets, les travaux, les nouveautés... Nous félicitons les bonnes pratiques ou nous rappelons si nécessaire, les méthodes à adopter. Nous indiquons aussi les anniversaires, ce qui permet (entre autre), de faire un lien entre les agents de déchèteries et les agents du siège. Cette lettre a pour but que chacun se sente investi en comprenant le rôle qu'il tient dans la chaîne du tri et de la valorisation, et surtout que chacun se considère comme un agent du SMICTOM, bien qu'éloigné du siège. Il est clair que ces actions ont contribué à la "professionnalisation" du métier et donc à un meilleur regard porté par les usagers sur les agents de déchèteries. Cependant, c'est plus général que cela, c'est la vision du déchet qui a changé aussi. On parle positivement du déchet, pas seulement à l'échelle du SMICTOM mais partout en France, ce qui donne une image des personnes qui travaillent dans ce secteur bien plus valorisante qu'auparavant.

Yoann Boissard, Chargé de communication



La reconnaissance sociale : ap

Des témoignages pour comprendre

Moments de convivialité (sorties, activités du CE, etc)

« Mon entreprise organise, une fois par an, "une matinée stands", laquelle permet l'interconnaissance du personnel et de comprendre le travail effectué par les uns et les autres, dans chaque service et atelier de l'entreprise. Un repas est également organisé en soirée. »

Jean-Paul, responsable de production



« Mon entreprise organise depuis 4/5 ans, pour l'ensemble du personnel, un après-midi de cohésion (barbecue le midi, suivi d'activités l'après-midi puis un repas en soirée). Cela permet d'apprendre à connaître les gens autrement et à favoriser les liens ».

Aurélié, salariée dans une entreprise de logistique

Le CE n'a pas de moyen nécessaire. Mais, nous faisons quand même, avec l'accord de la direction, un après-midi récréatif, au mois de juillet. Le CE offre le repas et les salariés amènent planches à palets, jeux, raquettes, etc. »

Thérèse, assistante administrative



« Chaque année, il y a une journée de sortie, organisée par le CE. Nous combinons visite d'entreprise et après-midi jeux. »

François, chef d'entreprise

« Des sorties sont organisées avec le CE. Des repas entre managers mais aussi avec les salariés sont proposés. Des tournois de football sont organisés. »

Mickaël, pilote d'activité



Espaces de convivialité dans l'entreprise (salles de pause, cafétéria, ...)



« Dans chaque agence, il y a une salle de cuisine, laquelle fait également fonction de salle de pause ».

Jean-Claude, dirigeant d'une entreprise de gestion agricole

Nous avons une salle de pause mais elle est un peu glauque, sans fenêtre avec un gros néon

Thomas, chargé de mission

« Il y a des salles de pauses où l'on parle des bons comme les mauvais moments et où l'on partage le café et les gâteaux : une chose positive. »

Monique, ouvrière en industrie

« Nous avons une salle de cantine, où les salariés se retrouvent pour manger le midi et un petit coin dans l'atelier pour que les salariés puissent prendre leur café. »

Isabelle, employée administrative





La reconnaissance sociale : ap

La parole du sage pour aider à décider... à agir

La considération mutuelle, un préalable à la reconnaissance sociale.

La reconnaissance sociale s'appuie pour une large part sur la considération perçue par les autres de notre identité professionnelle.

L'image de l'entreprise dans laquelle je travaille contribue à forger mon identité sociale.

Le travail est beaucoup plus que le travail puisqu'il inter agit sur mon identité sociale.

Bien socialement au sein de mon entreprise, il est plus facile de s'engager au mieux vivre dans mon environnement.

Manager dans un esprit d'ouverture

Le management est un outil au service des personnes et de l'organisation. Il peut promouvoir le travail en équipe, la réflexion au sein d'équipe d'opérateurs....

Comment l'entreprise peut s'impliquer dans son environnement territorial ?

Favoriser le volontariat (sapeurs-pompiers volontaires), l'humanitaire (disponibilité), le sport, etc.

La valeur réelle de l'entreprise n'est-elle pas sa valeur immatérielle ? Promouvoir le développement de cette valeur immatérielle, c'est sans doute garantir la pérennisation de l'entreprise et l'évolution de ses processus de production.



Créer du lien social

Comment le travail dans l'entreprise crée du lien social à l'interne et à l'externe ? (cafétéria – comité d'entreprise – syndicats - CHSCT ...)

Ces ouvertures favorisent le bien-être, l'image interne/externe et le développement de l'entreprise. Cela implique l'initiative individuelle de chacun là où il est et la participation collective.

Favoriser l'initiative, l'engagement au sein de l'entreprise est un espace de formation pour assurer des responsabilités à l'externe. L'inverse est également vrai.

Valoriser " l'utilité sociale" de chacun au sein de l'entreprise c'est sans doute rendre plus lisible la reconnaissance interne et assurer un ancrage externe tant des Hommes que de l'entreprise.

Assurer stabilité et évolution

La stabilité dans l'emploi par mon appartenance confirmée à une entreprise ne participe-t-elle pas à ma reconnaissance sociale ?

Il n'est sans doute pas toujours aisé de proposer des CDI ou CDD longue durée dans le contexte économique présent. Mais, sachons mesurer les impacts sur la reconnaissance sociale des personnes comme des entreprises.



PARTIE
4

Boîte à outils





D'autres quizz sont à votre disposition sur le net, merci de nous faire partager vos découvertes (c'est une dynamique d'organisation apprenante).

Outil pour faire le bilan des leviers de reconnaissance au sein de votre entreprise

Identifier les leviers utilisés et préciser leur importance actuelle

Pourquoi réaliser ce bilan ?

- pour identifier l'ensemble des pratiques de reconnaissance de la direction et de l'encadrement
- pour repérer les points forts/faibles de l'entreprise
- pour faciliter la définition d'axes d'évolution

Comment faire ? Réaliser un inventaire à partir de la liste ci-dessous

- cocher les leviers utilisés dans votre entreprise
- rajouter ceux qui n'y figurent éventuellement pas mais que vous estimez nécessaires

LES LEVIERS LIÉS À LA GRH (GESTION DE RESSOURCES HUMAINES)

1. conditions d'emploi

- Transformation d'un CDD en CDI
- Modification de la durée d'un contrat de travail (réduction ou augmentation)
- Evolution de statut : passer d'ouvrier à ouvrier qualifié, d'agent de maîtrise à cadre...
- Accès à un compte épargne temps
- Accès à des services : restaurants collectifs, crèches d'entreprises, plan de déplacements d'entreprise...
- Obtention d'avantages : téléphone portable, voiture de fonction...
- Autres, lesquels ?

2. politique de rémunération

- Evolution dans la grille de classification
- Mise en place de participation aux bénéficiaires : accord d'intéressement...
- Attribution de primes individuelles et collectives
- Obtention d'avantages sociaux : chèques vacances, mutuelles, retraites, primes pour congés...
- Augmentation des dédommagements : astreintes, primes de panier, frais de déplacement...
- Autres, lesquels ?



Quizz

3. politique de formation

- Choix du contenu de la formation
- Participation à l'élaboration du plan de formation
- Autres, lesquels ?

4. parcours professionnels

- Mobilité interne
- Mise en place d'entretiens réguliers de carrière
- Validation des acquis de l'expérience
- Autres, lesquels ?

LES LEVIERS LIÉS AU TRAVAIL

5. contenu du travail

- Attribution de nouvelles responsabilités ou tâches
- Implication dans un projet valorisant
- Possibilité d'apprendre et de développer de nouvelles compétences
- Attribution de tâches intéressantes
- Autres, lesquels ?

6. conditions de travail

- Souplesse des horaires
- Amélioration de la qualité des locaux et du matériel
- Aménagement de lieux conviviaux
- Autres, lesquels ?

7. organisation du travail

- Organisation du travail permettant les coopérations
- Possibilité de prendre des initiatives et des décisions : plannings autogérés par l'équipe...
- Mise en place de transfert de compétences
- Organisation de moments d'échanges sur les pratiques de travail
- Autres, lesquels ?

LES LEVIERS LIÉS AUX RELATIONS PROFESSIONNELLES ET SOCIALES

8. mode de management

- Transmission de la satisfaction clients aux salariés ayant contribué
- Information régulière aux salariés sur l'évolution de l'entreprise
- Participation des salariés aux décisions : de l'encadrement lors de recrutement, des ouvriers sur l'organisation du travail
- Actes ponctuels de valorisation du travail réalisé
- Négociation des moyens avec son équipe pour la réalisation du travail
- Officialisation et suivi des décisions
- Délégations de tâches à tous les niveaux : entretiens d'évaluation aux cadres, choix des prestataires et des matériaux aux techniciens...
- Autres, lesquels ?

9. relations de travail

- Organisation de moments communs (pause, repas...)
- Organisation d'évènements particuliers entre salariés hors activité de travail
- Actes quotidiens de félicitations
- Autres, lesquels ?

10. dialogue social

- Professionnalisation des représentants du personnel
- Concertation avec ces derniers
- Autres, lesquels ?

Source : ARAVIS (Agence Rhône-Alpes pour la valorisation de l'innovation sociale et l'amélioration des conditions de travail, boîte à outils GRH en PME, Dossier n°3, Reconnaître vos salariés, 2006.



Quizz

La reconnaissance, ça vous dit quelque chose ?

Testez vos connaissances en 10 questions en répondant au quizz ci-dessous.

Source : ANACT

- 1. La reconnaissance au travail, c'est d'abord une question de salaire**
 Vrai Faux
- 2. Tout le monde n'a pas forcément besoin de reconnaissance**
 Vrai Faux
- 3. Le manque de reconnaissance est aujourd'hui l'un des principaux motifs d'insatisfaction des salariés français**
 Vrai Faux
- 4. Agir en entreprise sur la reconnaissance, c'est créer la polémique et ouvrir la boîte de Pandore des revendications**
 Vrai Faux
- 5. Le manque de reconnaissance a un effet sur la santé des salariés**
 Vrai Faux
- 6. La reconnaissance, c'est l'affaire des managers**
 Vrai Faux
- 7. Il n'est pas nécessaire de faire preuve d'empathie pour donner des signes de reconnaissance**
 Vrai Faux
- 8. Dire merci pour un travail, féliciter pour un résultat obtenu, sont des signes de reconnaissance**
 Vrai Faux
- 9. La reconnaissance est un facteur d'implication et d'engagement au travail**
 Vrai Faux
- 10. Les grandes entreprises ont plus d'atouts que les petites à faire valoir en matière de reconnaissance**
 Vrai Faux

- 1) **Faux.** Certes la rémunération est un des éléments à prendre en compte. Mais les attentes sont multiples, et toutes légitimes. La reconnaissance comprend des éléments tout autant symboliques que factuels, il importe donc de s'en donner une vision élargie.
- 2) **Faux.** La reconnaissance a à voir avec la construction de l'identité. Elle ne concerne rien de moins que la confiance en soi, le respect et l'estime de soi. Autant dire ce qui constitue un être humain et lui permet d'agir. Il s'agit donc d'un besoin vital.
- 3) **Vrai.** Le baromètre annuel de l'ANACT montre que la reconnaissance dans l'investissement au travail est, après les perspectives d'évolution professionnelle, l'élément d'insatisfaction au travail le plus souligné par les salariés. D'autres enquêtes viennent corroborer celle de l'ANACT.
- 4) **Faux à deux conditions :**
 - 1) Faire le lien avec la performance et les marges de manœuvre de l'entreprise : les actions dépendront du contexte, de la situation de l'entreprise et de ses possibilités d'agir ; toutes les attentes individuelles ne seront pas satisfaites.
 - 2) Un bon niveau de dialogue social ainsi qu'une transparence sur la démarche sont nécessaires ; l'absence de "promesse non tenue" par le passé est également une condition de réussite.
- 5) **Vrai.** Lorsqu'elles interviennent en entreprise sur des questions de santé au travail, les équipes du réseau ANACT constatent l'omniprésence de la thématique du manque de reconnaissance exprimé par les salariés. Celle-ci constitue un facteur aggravant non seulement du stress, mais également des troubles musculosquelettiques (TMS). Une constatation corroborée par des études qui font état du lien entre manque de reconnaissance et effets sur la santé.
- 6) **Faux.** La reconnaissance est l'affaire de tous pour tous, quel que soit le niveau hiérarchique et de responsabilité. Chacun est à la fois en position d'attendre des signes de reconnaissance, mais également d'en donner aux autres. Les managers jouent cependant un rôle clé lors de la mise en œuvre d'une politique de reconnaissance au travail.
- 7) **Faux.** La reconnaissance se joue dans l'échange. Elle nécessite une attention portée aux personnes, une écoute des besoins. Plus généralement, être reconnu au travail, c'est sentir qu'on vous fait confiance, c'est voir qu'on vous respecte dans vos droits, c'est éprouver que votre hiérarchie, vos collègues, vos clients vous accordent leur estime.
- 8) **Vrai à une condition néanmoins :** ces signes doivent se faire dans le cadre de relations sincères et authentiques. La reconnaissance est affaire de perception de ces marques de considération qui doivent être délivrées avec discernement.
- 9) **Vrai.** Le « soutien organisationnel perçu » - sentiment d'être reconnu, pris en considération, soutenu, estimé - a un impact positif sur l'implication et l'engagement. A l'inverse, des travaux de l'INSEE ont montré que le manque de reconnaissance apparaît en bonne place parmi les raisons qui conduisent à un désengagement des salariés, du retrait larvé au départ de l'entreprise.
- 10) **Faux.** Si les grandes entreprises offrent des perspectives de carrière et de rémunération plus intéressantes, les PME ont des atouts en matière d'autonomie, de perception du sens du travail et de proximité entre les personnes. Identifier ces atouts et les développer est une des étapes d'un plan d'action sur la reconnaissance au travail.



Pour mieux comprendre l'évolution des besoins : Pyramide de Maslow

Abraham Maslow distingue cinq grandes catégories de besoins. L'accès à un besoin d'ordre supérieur est possible quand le besoin de niveau immédiatement inférieur est satisfait.

Les besoins humains selon Maslow :

- Les besoins physiologiques sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce. Ce sont typiquement des besoins concrets (faim, soif, sexualité,...).
- Le besoin de sécurité consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit de besoins de conservation d'un existant, d'un acquis. Il s'inscrit dans une dimension temporelle.
- Le besoin d'appartenance révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association, ...). L'individu se définissant par rapport à ses relations.
- Le besoin d'estime prolonge le besoin d'appartenance. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.
- Le besoin de s'accomplir serait selon Maslow le sommet des aspirations humaines. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement.



Ouvrages / Essais

- François VATIN (Sociologue) :
 - L'espérance-monde. Essais sur l'idée de progrès à l'heure de la mondialisation, Albin Michel, 2012.
 - Le travail et ses valeurs, Albin Michel, 2008.
- François DUBET (Sociologue) :
 - Le Travail des sociétés, Paris, Éditions du Seuil, 2009.
 - Injustices et reconnaissance. Dans La quête de reconnaissance, La Découverte, 2007.
- Hubert LANDIER et Bernard MERCK, Travail et développement humain – les indicateurs de développement humain appliqués à l'entreprise, Editions EMS, août 2013.
- PIERRE.C, JOUVENOT.C :
 - La reconnaissance au travail, Editions de l'ANACT, coll. Agir sur, 2010.
 - La reconnaissance au cœur des démarches compétence. Enjeux et repères pour l'action, Editions de l'ANACT, 2007.

Revue / Guide

- "Travail & Changement" de l'ANACT Sciences Humaines :
 - n°271, Reconnaître le travail invisible, juin 2015
 - n°270 S, Manager de proximité, mission impossible, mai 2015
- Livret passerelle "Jeunes et Entreprises", Conseil de Développement du Pays de Vitré-Porte de Bretagne, juin 2007 (toujours disponible au Conseil de Développement)
- "Agir pour l'intégration durable des salarié(e)s dans l'industrie agroalimentaire" édité par le Département du Finistère en partenariat avec l'ARACT Bretagne.

Rapports

- La Fabrique Spinoza, les 12 dimensions du bien-être au travail – un cadre d'analyse global du bien-être au travail, 2014.
- Henri LACHMANN, Christian LAROSE, Muriel PENICAUD, Marguerite MOLEUX, Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail, La documentation française, 2010.
- Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise France – Pour une économie au service de la vie - Rapport d'étape du Comité de Pilotage et Commissions bien-être, 2010.
- Jean-Pierre BRUN, Professeur, Chaire en Gestion de la Santé et de la Sécurité au Travail, Université de Laval, Québec, La reconnaissance au travail : des pratiques à visage humain, 2003.
- ARAVIS (Agence Rhône-Alpes pour la valorisation de l'innovation sociale et l'amélioration des conditions de travail), Boîte à outils GRH en PME, Dossier n°3, Reconnaître vos salariés, 2006.

Sites internet

- Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social : travail-emploi.gouv.fr
- Site gouvernemental sur la santé et la sécurité au travail : travailler-mieux.gouv.fr
- DIRECCTE Bretagne (Direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du travail et de l'Emploi) : bretagne.direccte.gouv.fr
- ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) : anact.fr ; mieuxvivreautravail.anact.fr
- ARACT (Association régionale pour l'amélioration des Conditions de Travail (ARACT)) : bretagne.aract.fr
- La Documentation Française : ladocumentationfrancaise.fr
- INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles) : inrs.fr
- CEE (Centre d'Etudes de l'Emploi) : cee-recherche.fr
- Portail des politiques publiques de l'emploi et de la formation professionnelle : emploi.gouv.fr/acteurs/dares

Documentaires / Vidéos

- Martin MEISSONNIER, le bonheur au travail (90mn), ARTE France, Productions Campagne Première, 2014.
- Carmen LOSSMAN, Au travail, corps et âme, 2012.
- Agir sur la reconnaissance au travail, une interview de Christian JOUVENOT (ARACT Nord), 6-7 mn, 2012
- La Génération Y en entreprise, ça donne quoi ?, 2010 : Réf. : youtube

Liste non exhaustive



Témoignages / Expériences d'e



Département d'Ille-et-Vilaine

Fin 2012, avec l'aide d'un cabinet-conseil spécialisé, le Département d'Ille et Vilaine a lancé une enquête « Qualité de Vie au Travail ». Un questionnaire a été diffusé à tout le personnel, hors assistants familiaux. 66% des agents y ont répondu (soit 2 267 agents sur les 3 437 destinataires).

À partir des résultats de cette enquête, un plan d'action a été construit puis adopté. Les projets à conduire ont été dans leur grande majorité issus des propositions des agents ayant participé à l'un des 13 groupes de réflexion amenés à traiter des points de tension qui touchent :

- particulièrement des populations d'agents dites "à risque fort" (ex : agents travaillant dans les centres d'exploitation des routes et les collèges, les travailleurs sociaux de l'Aide Sociale à l'Enfance)
- et plus particulièrement des thématiques transversales communes à tous les agents (ex : perspectives d'évolution professionnelle, surcharge de travail, situations émotionnellement lourdes, soutien et accompagnement de la hiérarchie, management).

Compte tenu de l'ampleur des évolutions à conduire et du nombre d'actions retenues, la mise en œuvre du plan d'actions s'est étalée dans le temps. Un premier bilan a été présenté au CHSCT.

Quelques exemples d'actions réalisées : inscription au plan de formation de nouvelles actions (un plan de formation adapté aux métiers des routes, des collèges, formation à la communication bienveillante, à la gestion de l'agressivité...), lutte contre la pénibilité et l'usure professionnelle (réduction du délai de carence pour le remplacement des agents absents dans les collèges, achats de nouveaux équipements pour un mieux-être au travail, mise en place de prestations d'ergonomie...), soutien des pratiques dans le travail social (multiplication des groupes d'analyses de pratiques et de supervision pour les équipes de travailleurs sociaux), de nouveaux outils pour mieux informer les agents (intranet à domicile, refonte des pages RH sur l'intranet, rédaction d'un guide de la mobilité...), transparence de la politique de carrière (agents reçus par la DRH, entretiens individuels suite aux décisions prises en CAP...)

Laurence EMILY - Responsable service Action Sociale et Santé au Travail



Brest Métropole Océane et de la ville de Brest

Afin de mettre en valeur le savoir et l'histoire des agents qui ont travaillé au sein de leur collectivité, Brest Métropole Océane et la ville de Brest ont initié en 2012, une collecte des témoignages des agents retraités, soit par un écrit soit par une vidéo. Un premier carnet de témoignages (numéro spécial Tandem, journal des agents de Brest Métropole), a été diffusé lors de la cérémonie des retraités, début 2013.



Entreprise FANTOU

J'ai commencé à m'intéresser aux conditions de travail à la fin des années 90, en écoutant des entreprises beaucoup plus importantes que la mienne dire qu'elles avaient de plus en plus de mal à recruter et des maladies professionnelles. Je me suis dit « qu'est-ce qu'il se passe ? Qu'est-ce qui fait que les gens sont de plus en plus mal à l'aise au travail ? Je n'ai pas forcément eu la réponse tout de suite mais je me suis dit que j'allais commencer à travailler sur ces questions, d'autant que j'avais un bâtiment à construire et que j'essayais de mettre toutes mes chances de mon côté pour réussir ce projet.

Ce que je cherchais simplement, c'était que les gens restent chez moi. Reconnaître les gens, c'est les responsabiliser, montrer que l'on a besoin d'eux, c'est-à-dire « tu es chez moi, j'ai besoin de toi et j'ai besoin de toi tous les jours ».

Avant de déménager dans le nouveau bâtiment, j'avais vu tous les salariés travailler poste par poste, en leur demandant ce qu'ils souhaitaient pour le futur bâtiment. On m'avait demandé moins de port de charges et moins de déplacements, il n'y en a quasiment plus. En revanche, on m'avait demandé une filmeuse à palettes, j'ai dit « voilà ce que ça coûte, la place que ça prend et on n'a pas les moyens ». C'est très important de dire pourquoi on fait les choses, pourquoi on ne les fait pas. Il faut rétablir cette notion de confiance, considérer que les gens sont capables de comprendre.

On a mis en place un tas de choses au niveau de l'organisation du travail pour que chacun ait de la visibilité sur ce qu'il fait. Les individus doivent avoir quelqu'un à qui s'adresser assez directement dans l'entreprise, cela me semble primordial. Si on veut améliorer les conditions de travail, il faut aussi améliorer la productivité. On a intérêt aujourd'hui à tirer le travail vers le haut. Il y aura toujours des entreprises pour faire un travail ou un produit qui sera moins cher que le nôtre. Il faut donc aller chercher autre chose, du service, de la régularité dans les produits.

On n'a jamais entendu dire qu'un chef d'entreprise avait envie que ses salariés ne soient pas bien au travail. Qu'il y ait des choses qui aient été mal faites ou des organisations qui ne soient pas très intelligentes, peut-être, mais, on est tous responsables sur ces questions-là, chefs d'entreprises, salariés, médecins du travail, etc. La difficulté est d'essayer de se remettre en question en tant que chef d'entreprise et de voir l'importance de ces sujets-là. À nous de rendre ce travail intéressant. On est dans un système d'amélioration continue.

Yves FANTOU - Dirigeant S.A. FANTOU



Ecrire, raconter son travail

Raconter son travail, c'est une façon de le rendre visible, lisible et ainsi de le transformer en lui donnant son "vrai" sens.

"Chaque personne s'approprie à sa façon un poste donné..." Claude, chef de fabrication

"Dire, raconter son travail contribue à l'émancipation de ceux qui le font, voire le subissent... Il y a trois raisons principales pour raconter son travail : Comprendre, Agir, Se faire du bien"
Jean-François, Journaliste

L'Accord National Interprofessionnel (ANI) sur la qualité de vie au travail signé en juin 2013 précise que : " La possibilité donnée aux salariés de s'exprimer sur leur travail, sur la qualité des biens et des services qu'ils produisent, sur les conditions d'exercices du travail et sur l'efficacité du travail est l'un des éléments favorisant leur perception de la qualité de vie au travail et du sens donné au travail..."

www.direletravail.net
www.raconterletravail.fr
www.changerletravail.fr

Parler de son travail permet de mieux en saisir les enjeux. Les mutations récentes du travail ont généré une société extrêmement complexe, où de larges pans des métiers restent méconnus.

C'est à la fois en assurer une meilleure compréhension mais aussi mettre des mots sur le sens donné par chacun à son travail.

L'ANACT a consacré sa 12^{ème} semaine de qualité de vie au travail (15/19 Juin 2015) à ce thème : "Rendre le travail parlant"



Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT)

L'Aract Bretagne fait partie du Réseau Anact constitué de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, établissement public sous tutelle du ministère du Travail et de 26 Aracts, associations régionales à statut privé.

Son objectif :

À la fois contribuer à l'amélioration des conditions de travail des salariés et à l'efficacité des entreprises et des organisations.

Ses domaines d'intervention :

- Promotion de la santé au travail,
- Mutations du travail, changements techniques et organisationnels,
- Liens entre travail, compétences et développement des personnes, tout au long de la vie,
- Gestion des âges, approche par le genre et prise en compte de la pluralité des populations au travail,
- Pratiques de pilotage des conditions de travail en entreprise,
- Conditions de travail, performance durable des entreprises et développement économique.

Ses interventions s'inscrivent dans une volonté de capitalisation des expériences, des enseignements du terrain, en vue de les transférer ensuite en direction du plus grand nombre d'entreprises.

Dans cet objectif, l'Aract Bretagne élabore des outils, des méthodes, adaptés à chaque public.

Ses modalités d'appui :

- actions d'interventions individuelles auprès d'une entreprise
- actions d'interventions collectives interentreprises
- actions financières dans le cadre du fonds pour l'amélioration des conditions de travail (FACT)

Exemple de guide de l'Aract

Bretagne élaboré en partenariat avec le Département du Finistère : "Agir pour l'intégration durable des salarié(e)s dans l'industrie agroalimentaire".

Celui-ci donne des points clés, des repères pour agir sur l'intégration durable des salarié(e)s, notamment :

- **accueillir et intégrer en valorisant la place de chacun** (accueillir et accompagner un nouveau, c'est ouvrir le dialogue mais aussi, responsabiliser, valoriser, rassurer, suivre, échanger)
- **intégrer la formation à l'organisation du travail** (une cartographie des compétences par îlot de production et un outil de planification des parcours de formation)
- **agir sur les conditions de travail pour concilier qualité de vie au travail et performance économique** (une organisation du travail qui concilie les temps professionnels et personnels, des investissements productifs qui améliorent les conditions de travail et valorisent le travail).

Retrouvez des informations et ressources produites par le réseau Anact/Aracts, pour la plupart en téléchargement gratuit : études, guides, vidéos, cas d'entreprises mais aussi les initiatives du réseau, les formations... sur ces différents sites : bretagne.aract.fr ; anact.fr ; mieuxvivreautravail.anact.fr ; gps.anact.fr

ARACT Bretagne (Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail)

10 rue Nantaise - 35000 Rennes - Tel. 02 23 44 01 44 - aract.bretagne@anact.fr

www.bretagne.aract.fr



Droits à la formation au 1^{er} janv

(mais ça bouge, renseignez-vous !)

Pour accompagner son évolution professionnelle au sein de son entreprise

Entretien professionnel

Chaque employeur, quel que soit le secteur d'activité et la taille de l'entreprise, est tenu de réaliser un entretien professionnel avec chacun de ses salariés tous les deux ans et de procéder à un état des lieux tous les six ans qui permettra sur la base des entretiens réalisés, de vérifier : les actions de formation qualifiantes suivies, la progression salariale ou professionnelle intervenue, les éléments de certification obtenus. Une nouveauté introduite par la loi du 5 mars 2014 relative à la formation, à l'emploi et à la démocratie sociale. Cet entretien doit être assorti d'un écrit, remis au salarié. Notre livret "Mieux vivre au travail" peut servir de point d'appui pour les entretiens professionnels.

Entretien annuel d'évaluation (EAE)

Les entretiens annuels d'évaluation ont notamment pour finalités de faire un bilan de l'année écoulée, d'évaluer les compétences du salarié et de définir les objectifs de l'année à venir. Il n'est pas obligatoire. Avant de débiter l'entretien, l'employeur est tenu d'informer les instances représentatives du personnel (IRP) et les salariés de la mise en place des évaluations. Ces entretiens doivent se dérouler selon des règles précises et être formalisés.

Pour s'orienter ou se réorienter

Le Conseil en Evolution Professionnelle (CPF)

Il s'agit d'un dispositif d'accompagnement gratuit et personnalisé proposé à tout salarié souhaitant faire le point sur sa situation professionnelle et, s'il y a lieu, élaborer et formaliser un projet d'évolution professionnelle (reconversion, reprise ou création d'activité...). Le Fongecif est l'un des opérateurs du CEP au même titre que Pôle emploi, Cap emploi, l'APEC, les Missions locales. Le Fongecif Bretagne assure sa mission de Conseil en évolution professionnelle (CEP), depuis le 1er janvier 2015.

Le Bilan de Compétences

Le Bilan de Compétences permet à un salarié de faire le point sur ses compétences, aptitudes et motivations, de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation. Il est réalisé avec l'aide d'un conseiller salarié d'un organisme accrédité par le Fongecif Bretagne et doit commencer dans les 12 mois après la fin du CDD ayant ouvert le droit. Des conditions d'ancienneté sont à remplir et différent selon si le salarié est en CDD ou en CDI.

Pour se former

Le Compte Personnel de Formation (CPF)

Chaque salarié bénéficie depuis le 1er janvier 2015, d'un CPF ouvert à 16 ans jusqu'à son départ en retraite. Le CPF se substitue au DIF. Les heures de DIF acquises sont utilisables aux conditions du CPF jusqu'au 31/12/2020.

C'est le capital acquis par le salarié qui le suit hors de l'entreprise, dans et hors emploi. Crédité de 24h/an d'activité professionnelle à temps complet, le CPF est plafonné à 150h. Son utilisation n'est possible qu'à la seule demande de son titulaire. Le salarié active son compte personnel de formation sur le site : www.moncompteformation.gouv.fr et y inscrit son nombre d'heures de DIF (solde fin 2014).

Le Congé Individuel de Formation (CIF)

C'est un congé qui permet aux salariés du secteur privé (CDI et CDD) de suivre, au cours de leur vie professionnelle, une ou plusieurs formations, en vue de changer de métier ou de secteur d'activité, de se qualifier et obtenir un diplôme, ou encore pour se perfectionner, élargir ses compétences. La formation peut être suivie en dehors du temps de travail, on parle alors de Formation Hors Temps de Travail (FHTT). Le CIF ou la FHTT sont à l'initiative du salarié et s'effectuent indépendamment des autres formations prévues par l'entreprise dans le cadre de son plan de formation. Des conditions d'ancienneté sont à remplir et diffèrent selon si le salarié est en CDD, en CDI ou intérimaires.

Pour faire reconnaître ses acquis

La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)

La validation des acquis de l'expérience (VAE) permet aux salariés de faire valider leur expérience (professionnelle ou non) afin d'obtenir un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle. La démarche de VAE peut être réalisée dans le cadre d'un Congé VAE, avec autorisation d'absence.

La durée du congé pour VAE est de 24h. L'employeur ne peut refuser (report autorisé mais de 6 mois seulement). La rémunération est maintenue pendant le congé. L'accompagnement est pris en charge.

Sites ressources à connaître

- www.fongecif-bretagne.org
- www.gref-bretagne.com
- www.meeef-paysdevitre.fr
- www.moncompteformation.gouv.fr
- www.pole-emploi.fr



Maison de l'Emploi, de l'Entreprise et de la Formation (MEEF) du Pays de Vitré - Porte de Bretagne

Un bâtiment

9 place du champ-de-foire, 35500 Vitré
02 23 55 79 61
contact@meef-paysdevitre.fr
www.meef-paysdevitre.fr

Des structures hébergées

- Pôle emploi
- Mission Locale
- Chambre de Métiers et de l'artisanat
- Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI)
- Chambre d'agriculture
- Service insertion de Vitré Communauté
- Centre d'Information et d'Orientation (CIO)
- MEEF (GIP)
- Cyberbase (établissement public numérique)
- Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM)

Des permanences

- FONGECIF
- Cap emploi
- Boutique de Gestion
- Elan Créateur

Des accueils de proximité

- PAE Argentré du Plessis
- PAE Châteaubourg
- PAE Janzé
- PAE La Guerche de Bretagne
- PAE Retiers

**Une coordination des partenaires
au service des entreprises,
des actifs, du territoire**





Conclusion





Et pour continuer...

Il ne s'agit surtout pas d'une conclusion mais d'une mise en perspective... car la réflexion présente prendra forme dans l'échange et dans l'action.

Mieux vivre au travail reste sans doute à la fois un mythe et une réalité... Mais ce n'est pas une illusion. Une réalité : les témoignages nous montrent que la volonté de mieux vivre au travail est réelle et partagée. Elle se traduit par des actions concrètes sur le terrain... Mais rien n'est abouti et face un tel chantier permanent, nous pouvons avoir le sentiment d'une utopie...

Avons-nous progressé vers notre objectif :

Celui d'ouvrir et/ou de renforcer des espaces d'échanges au sein de collectifs internes ou externes aux lieux de travail.

Échanger, partager, autour des questions pertinentes que le sage nous pose, cela nous permet sans nul doute, de faire bouger nos regards, nos représentations, et ainsi contribuer à l'évolution de la réalité.

Mieux vivre au travail c'est sans doute mieux se connaître, mieux se reconnaître, mieux se comprendre.

Nous pourrions dire cela ne se décrète pas cela se vit, sans doute vrai... avec une implication collective et en premier inconditionnelle de nos responsables... Mais à y regarder de plus près nous avons tous au sein de l'entreprise une responsabilité... à minima celle de son avenir.

Un projet global mais une action locale au quotidien.

Le mieux vivre au travail est sans doute plus le fait d'une posture que d'outils. La posture c'est : "Ce presque rien, sans lequel il manque presque tout" ; ce sont les valeurs, le sens (que chacun donne à son action) qui dans le quotidien "transpirent" par les mots, les attitudes, la gestuelle.

Une respiration harmonieuse entre le "dire et le faire" Cette recherche de cohérence est source de vitalité pour chacun. Elle est aussi Co-Errance.

Alors que retenir comme perspectives du parcours proposé par ce livret ?

La réponse, c'est du "cousu main", cela s'inscrit dans la durée avec des effets progressifs pas toujours perçus dans le court terme... Mais on avance en marchant.

Parler de l'importance de la communication.

Dire que nous voyons les choses de manière positive.

Expérimenter des postures de reconnaissance.

...

Nous vous laissons continuer cette liste qui pourrait-être la base d'une charte du mieux vivre ensemble.



À Laura,
pour son investissement dans le suivi et la coordination du projet

À Pierrot,
pour son expertise, son investissement dans le pilotage
du projet et l'animation de la Commission

À Marie-Christine, Christian et Marcel,
pour leur investissement, leurs contributions,
et leur grande disponibilité

À Aurélie, Marie, Jean, Dominique, Ollivier
et à tous ceux qui ont permis de concrétiser ce projet, dans
l'écoute et le respect des sensibilités et des idées de chacun.

**À tous ceux qui, par leurs témoignages,
leurs contributions, leurs encouragements,
ont permis la réalisation de ce livret.**



CE LIVRET A ÉTÉ RÉALISÉ PAR

**La Commission « Emploi & Conditions de Travail » du
Conseil de Développement du Pays de Vitré-Porte de Bretagne**



Conseil de
développement

Maison de l'Eau - Parc du Castel

4 rue de la Goulgatière

35220 CHÂTEAUBOURG

Tél : 02 99 00 91 12

Fax : 02 99 00 91 14

conseil.developpement.paysdevitre.org

**Livret consultable
sur internet :**

conseil.developpement.paysdevitre.org



AVEC LE SOUTIEN FINANCIER DE :

