



F A C E
H É R A U L T

Économiquement responsables
Socialement indispensables

Fondation Agir Contre l'Exclusion



Bonheur en entreprise

Guide de bonnes pratiques

Présentation du Club d'entreprises FACE HERAULT :

A travers ses actions, FACE HERAULT informe, sensibilise, prévient, forme, accompagne, conseille...

Ses interlocuteurs sont les collaborateurs et chefs d'entreprise, les demandeurs d'emploi, les bénéficiaires des minima sociaux, les habitants des quartiers, les collégiens... tous ceux qui sont concernés par l'inclusion sociale, qu'ils soient bénéficiaires, partenaires ou facilitateurs.

Ses champs d'intervention s'articulent autour de cinq cibles principales : les territoires, l'école, l'emploi, le quotidien des habitants, des citoyens et des consommateurs, les entreprises et leurs collaborateurs.

Notre club d'entreprises inscrit son action dans une logique partenariale, en cohérence avec les associations, les réseaux économiques, les institutions publiques et les collectivités locales comme l'attestent les 14 conventions de partenariat signées et les 29 réseaux économiques partenaires du RESEAU EGALITE.

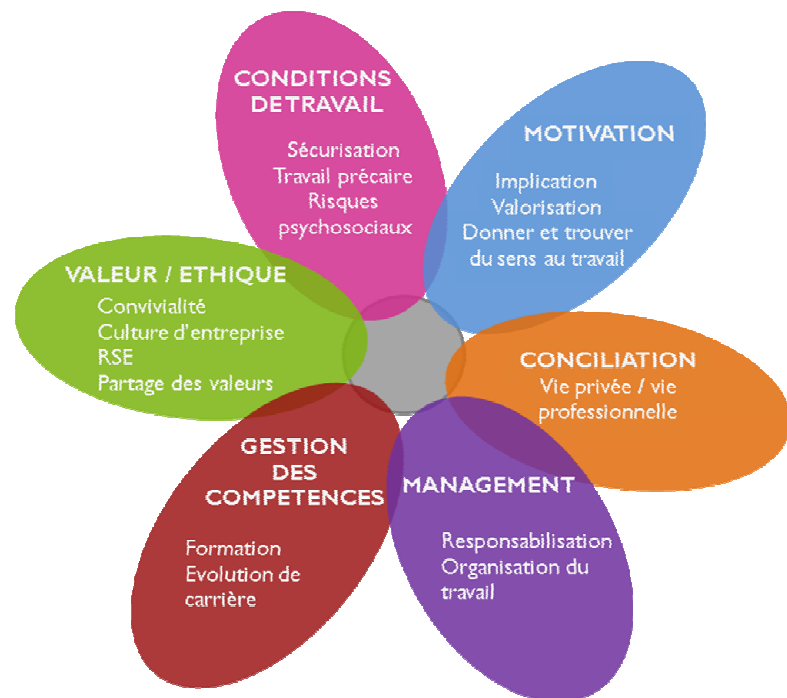
FACE HERAULT travaille à l'amélioration des pratiques internes des entreprises, notamment en matière de ressources humaines via des diagnostics, des accompagnements, des sensibilisations, des formations... Nous accompagnons ainsi depuis 2004 les entreprises dans la promotion de l'égalité de traitement, le management de la diversité, l'amélioration de la conciliation vie familiale-vie professionnelle de leurs salariés etc....

Un travail collaboratif : la commission « Bonheur au travail »

Toutes nos actions sont pilotées par les entreprises et émanent de leur réflexion : c'est dans ce cadre que nous avons réuni une commission interentreprises sur la thématique du « bonheur au travail » en janvier 2011.

Cette commission de travail s'est réunie à 5 reprises et a rassemblé 35 entreprises (PME et Grandes Entreprises). Elle a permis d'identifier les bonnes pratiques concrètes à mettre en place en entreprise qui favorisent le sentiment de bonheur, de bien-être au travail et qui servent par ailleurs la performance globale de l'entreprise. Ces bonnes pratiques sont consignées dans le présent guide.

Ce guide de bonnes pratiques est complété par un autodiagnostic, réalisable en ligne sur le site Internet de FACE HERAULT : www.face-herault.org et permettra aux entreprises qui le souhaitent de s'évaluer et d'identifier points forts et axes d'amélioration.



Les composantes du bonheur au travail

Parler de **bonheur en entreprise**, c'est en premier lieu arriver à limiter et **prévenir le travail précaire**, c'est travailler sur le **sentiment de sécurité** des salariés pour prévenir les exclusions. Ensuite, il est alors possible de réfléchir à **l'organisation**, à l'amélioration des **conditions de travail**, au **management**, et à **l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle**.

Les Bonnes pratiques

CONDITIONS DE TRAVAIL

Travail précaire, sécurisation des parcours, prévention des risques psychosociaux...

Encourager la communication avec le CHSCT, les délégués du personnel ou les salariés (selon la taille de l'entreprise) : cela diminue le risque de conflits sociaux et de résistance au changement après une décision nouvelle de la direction.

Externaliser le soutien en faisant par exemple appel à des associations s'occupant des démarches sociales et administratives : proposer la permanence d'une assistante sociale (pour les grandes entreprises) qui réoriente les salariés vers les structures les plus adaptées ; faire appel à l'équipe pluridisciplinaire de la médecine du travail.

Pour les entreprises plus petites : diffuser les coordonnées des acteurs locaux qui interviennent sur les problématiques de la vie quotidienne (aides sociales, surendettement, accès aux soins, mobilité...). C'est une manière d'informer les salariés, de participer à l'amélioration de leurs conditions de travail et de vie sans s'immiscer dans leur vie privée.

Dès l'entretien, présenter les aides proposées par l'entreprise : possibilités d'ajustement des horaires en fonction des contraintes familiales, 1% logement.... Cela permet de réduire et/ou d'éliminer les freins matériels à l'intégration des candidat-e-s.

Lors d'un besoin en compétences, envisager de manière systématique l'augmentation du nombre

VALEUR/ ETHIQUE

Communication, convivialité, RSE...

Pour renforcer un sentiment d'appartenance positif, communiquer les valeurs de l'entreprise par écrit dans le livret d'accueil ainsi qu'à l'oral dans la procédure d'intégration.

Partager les valeurs de l'entreprise avec les collaborateurs lors de séminaires ou modules de formation, cela renforce les liens et le sentiment d'appartenance à un même groupe.

Pour s'assurer d'une diffusion juste de vos valeurs, évaluer la perception qu'en ont les salariés avec la mise en place d'une question du type : « quelles sont pour vous les valeurs de l'entreprise ? » dans le

d'heures travaillées des salariés à temps partiel subi de manière à réduire le travail précaire.

Se donner une règle sur la manière d'attribuer les surcroûts de travail et la communiquer aux salariés (par exemple, salariés à temps partiels en premier lieu, heures supplémentaires pour les salariés à temps plein en second lieu, et enfin missions d'intérim...). Cela évite aux salarié-e-s de se sentir lésé-e-s lorsque le surcroît d'activité est pris en charge par les salariés les plus précaires.

Pour éviter le sentiment d'incertitude caractéristique des salarié-e-s précaires, tenir informé-e-s le plus régulièrement possible et quelle qu'en soit l'issue, les salarié-e-s sur la poursuite ou non de leur contrat de travail à durée déterminée.

Développer le travail en binôme : avoir toujours un salarié présent par poste de travail et pallier les périodes d'accroissement de l'activité et les absences, tout en apportant de la flexibilité dans l'organisation du travail de chacun : ce système permet notamment aux salariés, en concertation avec leur binôme, de pouvoir faire face aux imprévus.

rapport d'étonnement rempli par les nouveaux entrants.

Réaliser des enquêtes sur le climat social de l'entreprise en interrogeant les salariés et suivre des indicateurs spécifiques tels que la fréquence et la participation aux événements festifs et conviviaux (anniversaires, diners, activités sportives).

S'assurer de la cohérence de chaque nouveau produit ou prestation au regard des valeurs qui fondent et rassemblent l'entreprise.

Communiquer sur les engagements de l'entreprise en matière d'égalité de traitement et de lutte contre les discriminations. Identifier un référent égalité et informer chaque salarié sur son rôle. Les salariés auront un interlocuteur privilégié pour aborder tous problèmes en matière d'égalité de traitement et de

lutte contre la discrimination. Ce référent veille au respect des processus formalisés sur ces thèmes, il diffuse l'information et renseigne les salariés.

Pour sécuriser la période d'intégration et permettre un accueil serein : **mettre en place une procédure**

MOTIVATION

Implication, évaluation, donner et trouver du sens au travail...

Favoriser le choix de formateurs internes au sein des équipes : cela valorise les compétences des salariés et c'est une manière de proposer des promotions en interne.

Accompagner les collaborateurs à mieux vivre la phase de retraite ou de préretraite : cela permet de reconnaître le rôle et l'importance de chaque salarié(e) au sein de l'entreprise.

Encourager la participation à des échanges de bonnes pratiques interentreprises. Cette démarche valorise le travail de l'entreprise en mettant en valeur ses bonnes pratiques, et cela permet aussi d'impliquer les salarié-e-s dans la démarche d'amélioration continue en recherchant des bonnes pratiques nouvelles. Ces temps d'échanges permettent une communication horizontale entre les salariés : cela permet un impact différent de celui de la seule communication descendante.

Savoir reconnaître, apprécier **et valoriser** l'implication des salariés et leurs contributions aux succès de l'entreprise. Cela valorise le rôle de chacun dans le collectif et permet d'entretenir la motivation.

MANAGEMENT

Responsabilisation, organisation du travail

Réaliser une évaluation (questionnaires, entretiens individuels...) des managers par ses pairs et ses collaborateurs – collaboratrices : Cela permet d'obtenir un retour formalisé sur les pratiques et cela favorise l'implication de l'ensemble des salariés.

Officialiser l'arrivée d'une personne avec par exemple une présentation dans le journal interne, en réunion d'équipe, via un mail rédigé par le salarié lui-même : cela favorise une intégration plus conviviale et implique l'ensemble du personnel dans l'accueil du nouveau venu.

Pour favoriser un sentiment de responsabilité et d'implication, **utiliser le processus de réunion déléguée** à l'équipe avec des rôles tournants entre les différents participants.

d'intégration tracée, et identique pour tous les salariés comportant : un livret d'accueil, un parcours d'intégration, et un organigramme afin de communiquer une information claire et transparente sur la structure et la répartition des rôles de chacun.

Valoriser les salarié-e-s en leur donnant **la possibilité de s'exprimer** par des boîtes à idées, mais également via des rencontres ponctuelles avec la direction (séminaires, entretiens, visites etc...). Intégrer les équipes dans les nouveaux projets ou dans la perspective de changements organisationnels favorise la motivation. Faire participer l'ensemble des salariés aux nouveaux projets permet en outre une remontée d'idées innovantes car les salariés connaissent le terrain et ses aspects techniques.

Valoriser les points faibles des salarié-e-s comme axes d'amélioration en utilisant un vocabulaire positif : cela évite le découragement, le sentiment de reproche et permet de positiver et de percevoir les axes de progrès comme autant de pistes pour contribuer à la réussite de l'entreprise.

Pour éviter le sentiment d'isolement ou de mise à l'écart, **conserver un lien** avec les salariés absents de longue durée (ceux qui le souhaitent !) : Échange de mail, invitations aux événements de l'entreprise. Cela garantit à la fois aux salarié-e-s absent-e-s et à leurs équipes que les postes sont maintenus et cela prépare le retour dans de meilleures conditions.

Pour prévenir les risques psycho-sociaux et résoudre les défauts de communication, au-delà de l'entretien annuel d'évaluation, **formaliser des entretiens individuels réguliers** permettant au salarié et à son manager de s'exprimer sur les réussites, les difficultés, les plaisirs et déplaisirs au travail.

Pour minimiser les zones d'incertitudes et permettre à chaque nouvel entrant de se situer prévoir de diffuser à l'arrivée du nouveau salarié (par exemple dans le livret d'accueil) un organigramme intégrant les responsabilités de chacun.

Valoriser les différences / les diversités dans l'entreprise : communiquer sur le lien entre performance et diversité et améliorer ainsi l'efficacité du travail en équipe.

Prévoir un tuteur/une tutrice pendant la phase d'intégration afin d'accompagner le nouvel entrant dans la découverte des missions et de l'environnement de l'entreprise. Ce tuteur sera un interlocuteur privilégié et permettra d'accélérer le processus d'intégration du salarié.

Favoriser l'intégration à l'aide d'un livret d'accueil dans lequel on intègre la présentation de l'entreprise, les outils informatiques utilisés, le quotidien et les démarches administratives, les coordonnées utiles, ou toutes autres informations indispensables à sa bonne intégration. Inclure et responsabiliser les managers dans le processus d'intégration.

Négocier les objectifs des collaborateurs/collaboratrices, afin de les rendre acteurs/actrices et d'éviter le sentiment de pression subie. Donner du sens à ces objectifs en les reliant aux enjeux de l'entreprise.

Former les managers. Les accompagner dans l'exercice de leur fonction pour en garantir l'efficacité et la cohérence avec les valeurs de l'entreprise : enjeux des relations humaines, communication, autonomisation, délégation, gestion du stress...

Pour prévenir les situations problématiques et désamorcer rapidement les conflits, identifier un référent des différentes questions sensibles de l'entreprise (Discriminations, risques psychosociaux, harcèlement, stress...) ou de conflits que les salariés peuvent solliciter en cas de difficultés.

Recueillir le regard des nouveaux salariés grâce à un rapport d'étonnement, pour bénéficier d'un regard neuf sur l'entreprise, et identifier les points forts et les points d'amélioration. C'est l'occasion de valoriser le/la salarié-e dès son arrivée dans l'entreprise.

Recevoir les candidats dans un espace dédié à l'entretien afin de garantir des conditions égalitaires à tous les candidats reçus et de favoriser un dialogue serein.

Pour éviter les sentiments d'injustice ou de discrimination, s'assurer que les grilles de salaires soient accessibles à tous et communiquer de manière claire et transparente sur les modalités d'attribution des primes, augmentations...

Formaliser les procédures d'évolution professionnelle et d'accès à la formation. Communiquer auprès de vos équipes sur ces procédures. Les salariés mal informés peuvent ressentir un sentiment d'injustice. Il est important qu'ils connaissent les modalités d'accès à la formation et les possibilités d'évolution.

CONCILIATION

Vie parentale et vie professionnelle, services aux salariés...

Prévoir des aménagements d'horaires possibles en fonction des activités familiales, associatives ou autre afin de favoriser la conciliation de la vie privée et professionnelle.

Permettre, lorsque cela est souhaité par les salariés le travail à temps partiel qui peut correspondre à une phase spécifique de la vie privée et s'envisager de manière temporaire ou plus durable pour faciliter la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle.

Pour favoriser une parentalité sereine, une conciliation efficace avec la vie professionnelle et prévenir les situations de stress, proposer aux salariés parents des temps de sensibilisation (par exemple avec l'appui du théâtre d'entreprise !) et/ou d'échanges autour de la parentalité : gestion du temps passé avec les enfants / techniques d'organisation personnelle etc... Cela sert également l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, cela permet à l'entreprise de rester attractive et de renforcer l'engagement et la productivité des salariés-parents.

Pour éviter le sentiment d'isolement, de mise à l'écart et conserver un lien avec les collaborateurs absents de longue durée, veiller à accompagner leur départ, conserver un lien tout au long de l'absence (invitation aux événements de l'entreprise, maintien de la convivialité...) et s'assurer de la bonne réintégration via un entretien de retour de longue absence et – le cas échéant – la mise en place d'une nouvelle procédure d'intégration.

Mettre de la convivialité dans le travail : souhaitez les anniversaires, inviter les enfants/conjoints des salariés à découvrir l'entreprise, organiser des concours ludiques...

Inviter les compétences extraprofessionnelles des salariés à s'exprimer au sein de l'entreprise : ateliers créatifs ou de cuisine, initiation à un art ou un sport, mise en place d'un marché des créateurs interne à l'occasion des fêtes de fin d'année... : cela contribue au sentiment d'appartenance à l'entreprise et cela diffuse une image positive des salarié-e-s.

Mieux intégrer la parentalité dans la vie professionnelle en mettant à disposition des salarié-e-s un guide qui comporte des conseils et mesures adaptées visant à faciliter la maternité et la garde des enfants. Aménagements d'horaires pendant la grossesse, congés pour les pères, des réunions de services dans le respect des horaires de la vie privée,

GESTION DES COMPETENCES

Formation, évolution de carrière...

Centrer les entretiens (d'embauche, d'évaluation...) sur les compétences du candidat afin d'éviter les questions personnelles et les biais subjectifs qu'elles représentent. L'utilisation d'une grille d'évaluation permet d'analyser concrètement les compétences de chaque candidat.

Etre clair et transparent sur les contours des postes à pourvoir et sur les possibilités d'évolution de carrière lors des entretiens de recrutement. Cela évite les incompréhensions, malentendus, frustrations qui pourraient subvenir lors de la phase d'intégration dans l'entreprise ou par la suite.

Réaliser un référentiel de compétences évolutif pour chaque poste pour permettre une réelle adéquation entre les compétences disponibles sur le marché du travail et les postes à pourvoir.

Associer les managers et les pairs au processus de recrutement (élaboration des fiches de poste, rédaction des offres d'emploi...). Cela permet de valoriser l'expertise des salariés et favorise la communication entre les volets opérationnels et RH de l'entreprise.

Respecter le principe de l'égalité de traitement dans la gestion de l'évolution des collaborateurs en se basant sur des critères d'évaluation de la compétence. Préparer des grilles d'évaluation de la compétence support, qui rendront plus objectives vos procédures.

Formaliser les critères et conditions d'évolutions de carrière de manière précise. Pour éviter les ressentis négatifs et sentiments d'injustice.

Associer les collaborateurs à l'évaluation (auto-évaluation) et privilégier l'échange au moment de l'entretien annuel pour faciliter l'adhésion.

Valoriser les compétences par la rémunération afin de fidéliser les salariés et d'accroître l'attractivité de l'entreprise sur le marché du travail.

Mettre en place un véritable passeport de formation, permettant de compiler, suivre et valoriser les formations suivies dans le cadre de la formation professionnelle.

Faire parvenir régulièrement aux salariés un récapitulatif des heures acquises au titre du DIF et communiquer sur le dispositif pour en promouvoir son utilisation.

Communiquer de manière positive sur la formation. En valoriser l'intérêt comme une possibilité d'acquérir de nouvelles compétences et non comme un outil pour combler les lacunes.

Compenser les inégalités en faisant évoluer le positionnement des femmes : Proposer des formations spécifiques à la prise de parole pour amener les femmes à exercer leur leadership et à accéder aux responsabilités. La formation permet de travailler la voix, la présentation physique et la qualité globale de la prestation orale.

Accompagner les départs et retours de longue maladie ou de congé parental en proposant des entretiens réguliers. Cela permet aux salarié-e-s d'anticiper de façon sereine leur retour dans l'entreprise.

Nous remercions les entreprises qui ont participé aux groupes de travail sur le « bonheur en entreprise » :

ANSE – ARACT - ASICS France - AUTO LAVAGE & SERVICES
BIO SINEO - AXA - CFC FORMATRANS - CLINIQUE DU
MILLENAIRE - CONSEIL GENERAL DE L'HERAULT - CRIT
INTERIM - MONTPELLIER ANTIGONE - ERNST & YOUNG -
FLORIAN MANTIONE INSTITUT - FRANCE TELECOM - GDF
SUEZ SE - COFELY - ELYO - GROUPE EI -GROUPE OC SANTE -
ILO - KIABI - MLJAM SIEGE - MUTUELLE DES MOTARDS -
OPCALIA LANGUEDOC ROUSSILLON - RH PARTNERS - SUP
DE CO - VESTAS FRANCE SAS - ADECCO PARCOURS EMPLOI
- NL CONSULTANT – GASSIN MASSON - ALIDORO
CONSULTANTS – LOISIRS NET - ACTEUR SUD IMMOBILIER -
AMI - VERONIQUE BENARD - CAPRA 34 - EURL FORME D'ART
- GROUPE PROMEO - APE LR (ASSOCIATION PERFORMANCE
ENTREPRISE)

Ainsi que les entreprises ayant accueilli le cycle de bonnes
pratiques :

DELL - AEP- LA POSTE -
EDF - RESSOURCES ET PERFORMANCES - SOCIETE
GENERALE -
MC DONALD'S - EI GROUPE - SUP DE CO - POLYCLINIQUE
GRAND SUD - AUSHAKA

Merci à l'entreprise **KEEPCORE** pour la réalisation du diagnostic en ligne

Avec le soutien de :



Le projet EQUILIA est mené en partenariat avec :



Le travail réalisé par FACE HERAULT dans le cadre de ce guide de bonnes pratiques s'inscrit dans le projet EQUILIA. EQUILIA est un projet mené dans le cadre de l'appel à projets du Fonds Social Européen : « Favorisons l'égalité entre les femmes et les hommes en Languedoc-Roussillon ».

Le projet est porté par OPCALIA Languedoc-Roussillon et mené en partenariat avec FACE HERAULT, le MEDEF LR et IGO Conseil.



Le projet EQUILIA bénéficie du soutien stratégique et financier du Fond Social Européen, de la DIRECCTE, de la DRDFE et du Conseil Général de l'HERAULT.



Pour bénéficier d'un accompagnement dans vos démarches de Responsabilité Sociale d'Entreprise

Contactez FACE HERAULT.

FACE HERAULT
26, Cours Gambetta
34000 MONTPELLIER
04 99 23 17 69

face.herault@fondationface.org
www.face-herault.org