

1. État des lieux

Quatre méthodes sont possibles et sans exclusive les unes des autres. L'idéal est de mettre en œuvre les quatre.

1.1. Autodiagnostic par rapport au référentiel des engagements de services (version du 18 février 2008)

L'autodiagnostic peut être réalisé par l'équipe de direction, un ou plusieurs groupes de collaborateurs, le comité d'entreprise...

La grille d'évaluation peut être :

0 : pas du tout

1 : un peu

2 : en grande partie, souvent, en grand nombre

3 : tout à fait, complètement

1.2. Etude d'opinion interne

Un questionnaire a été établi pour mesurer la convivialité au travail. Il est en annexe.

Interroger l'ensemble des salariés ou un échantillon représentatif.

La grille d'évaluation peut être : « Pour chacune des affirmations suivantes, merci d'indiquer si vous êtes : tout à fait d'accord, assez d'accord, pas vraiment d'accord ou pas du tout d'accord. »

Prévoir le traitement, l'analyse, le rapport de synthèse et la restitution

1.3. Audit consultant

1. Analyse documentaire pour étudier l'information existante en matière de convivialité :

- turn-over, absentéisme, congé-maladie pour stress, conflits...

- nature, nombre et (in)succès des actions et activités conviviales spontanées et organisées...

2. Conduite d'entretiens individuels d'1h-1h30 menés sur place auprès de la dg, de directeurs (surtout RH et communication), des représentants du personnel, des personnels médico-sociaux et conduite d'entretiens en groupe de 2 h environ avec des salariés.

Le guide d'entretien peut être le suivant :

- État des lieux pour l'entreprise et pour votre entité (utiliser le référentiel)
- A votre avis, pourquoi est-il important de rendre votre entité plus conviviale ? Quels sont les enjeux ? Quelles sont les difficultés, les contraintes ? Existe-t-il des freins culturels ?
- Que faudrait-il faire ?
- Quelles sont les conditions de réussite ?
- Comment intégrer la démarche convivialité dans les objectifs de l'entité et de ses collaborateurs ? Comment sensibiliser l'interne et communiquer en externe ? Comment capitaliser ?
- Comment mesurer les progrès ?...

3. Rapport de synthèse, préconisations et présentation au commanditaire puis au comité de direction

1.4. Bilan des services médico-sociaux et des représentants du personnel

Conduite d'entretiens avec les différents représentants du personnel : médecin du travail, assistante sociale, conseiller du travail, CE, DP, CHSCT...

A relier avec une (ou plus) des trois autres méthodes.

2. Enjeux, politique et objectifs

2.1. Définir les enjeux à relever pour bien vivre ensemble au travail

Les 5 enjeux pour l'entreprise : l'efficacité collective

- **Performance** : participer à une ambiance plus favorable au travail, créer les conditions d'une relation professionnelle plus efficace et plus créative
- **Valorisation** : développer le respect, la considération, la reconnaissance
- **Curiosité** : développer l'attention à l'autre, l'ouverture, le goût du contact
- **Esprit d'équipe** : faciliter le dialogue et la fluidité des échanges, décroiser, créer un climat de confiance et de bienveillance a priori, décontracter les relations, accroître le sentiment d'appartenance
- **Attractivité** : améliorer l'image de l'entreprise pour l'interne (fidélisation) et pour l'externe (recrutement, qualité de la relation client)

Les 5 enjeux pour le collaborateur : le mieux-être de chacun

- **Bonne ambiance** : bénéficier d'un climat plus agréable au travail, travailler avec plus de plaisir
- **Estime de soi** : se sentir reconnu en tant que personne, développer l'assurance personnelle
- **Sérénité** : diminuer le stress au travail, la pénibilité, dénouer les tensions
- **Authenticité** : être soi-même, rendre ses relations moins formelles et plus spontanées
- **Intégration** : créer et développer des liens, combattre l'isolement

2.2. Déterminer la politique

La Direction décide de s'engager dans une démarche convivialité et définit les principes et choix d'organisation :

- définition et communication d'une liste de principes de convivialité à respecter au sein de l'entreprise
- choix de mener des actions et/ou des activités conviviales
- intégration de toute l'entreprise ou seulement d'entités pilotes
- principes d'implication de l'encadrement et de chacun
- structure de la démarche : nomination d'un référent et lettre de mission, constitution d'un comité de pilotage, création éventuelle d'un réseau
- ligne budgétaire, appel éventuel à des ressources externes et rôle
- calendrier

Exemple de positionnement : (ré)concilier plaisir et performance (fun and run).

2.3. Se fixer des objectifs

Adopter les six caractéristiques d'un objectif définies selon la méthode PACMIC (*avec en italiques un ou plusieurs exemple(s) acceptables ou non*)

- **Pertinent** par rapport au projet poursuivi : ambitieux et réaliste pour le contexte, adéquat, approprié

Oui : Satisfaire d'ici deux ans 80 % des engagements du référentiel convivialité, Être élue l'année prochaine une des 10 premières entreprises où il fait bon travailler

Non : Zéro absentéisme, Zéro arrêt maladie...

- **Adapté** à l'entité / la personne : atteignable, ambitieux et réaliste pour la ou les personnes missionnées

Oui : Augmenter de 10% en un an le nombre de salariés déclarant que leur entité est conviviale

Non : Rendre heureux tous les salariés

- **Clair** : simple, compréhensible

Oui : Sensibiliser tous les collaborateurs à la convivialité au second semestre

Non : Associer les actions conviviales de proximité aux activités stratégiques d'envergure

- **Mesurable** : évaluable, chiffrable

Oui : Organiser trois actions conviviales par an pour chacun, Faire participer avant la fin de l'année plus de 50% des collaborateurs de l'entité à une action / activité conviviale

Non : Intégrer la valeur convivialité dans la culture d'entreprise

- **Inscrit** dans le temps : planifié

Oui : Renover avant la fin de l'année tous les espaces de convivialité de l'entité

Non : S'appuyer sur le volontariat pour mettre en œuvre la démarche convivialité

- **Cohérent** avec les autres objectifs de l'entité et le contexte

Oui : Inscrire la démarche convivialité dans le prochain plan stratégique de l'entité

Non : Supprimer les pauses café

3. Missions et organisation

La Direction missionne un **référent** convivialité. Son rôle : être un chef de projet qui impulse et fait partager les bonnes pratiques. Il n'a pas nécessairement pour mission de centraliser ou de coordonner.

Ses fonctions :

- établir l'état des lieux de la convivialité dans l'entreprise ou l'entité
- proposer la politique de convivialité
- répondre à toute demande de conseil
- concevoir la démarche de convivialité
- assurer la maîtrise d'œuvre de l'ensemble de la démarche de convivialité et de la réalisation des supports éventuels
- animer un réseau de correspondants - relais
- mesurer les résultats obtenus
- procéder aux ajustements nécessaires et proposer toute amélioration
- détecter en permanence les risques de tension
- contribuer à la communication externe des résultats obtenus
- constituer une base de données de bonnes pratiques internes et externes à l'entité accessible à tous les collaborateurs
- mettre à disposition un centre de ressources documentaires

Qualités souhaitées :

- Aptitude et goût à communiquer
- Connaissance de l'entreprise
- Empathie
- Capacité d'entraînement
- Esprit d'équipe
- Bon sens
- Et ténacité !

La Direction formalise une lettre de mission pour le référent convivialité. Cette lettre définit les enjeux et résultats attendus par l'entreprise et par les collaborateurs, le temps imparti pour mener à bien la mission et les ressources allouées : personnel, moyens, budget...

Le référent convivialité constitue et anime un **comité de pilotage** avec des volontaires de services différents. Les fonctions ressources humaines et communication interne font partie du comité. Le référent peut proposer aux représentants du personnel, au médecin du travail et/ou à l'assistante sociale d'y participer.

Le comité de pilotage définit ses objectifs, les modalités de travail, le calendrier, la création éventuelle d'un **réseau** en fonction de la taille de l'entité, les modalités de suivi et reporting...

Il est conseillé qu'un membre du comité de direction soit « **sponsor** » de la démarche. Son rôle est de porter la démarche, d'en faciliter son déploiement, d'être le relais entre le comité de pilotage et la direction. Sa présence démontre l'implication de la direction.

Le comité de pilotage se réunit au minimum trois fois par an.

4. Plan d'action

Le comité de pilotage propose un plan d'action qui intègre :

- la détection des freins à la convivialité
- l'identification des leviers d'action
- les actions mises en place au sein de l'entreprise pour améliorer la convivialité
- les échanges de bonnes pratiques, de couacs et de « quick wins »
- le rôle de chacun
- les moyens à mettre en œuvre
- le calendrier.

L'attention est portée à la convivialité dans le cadre des :

- processus managériaux et RH : recrutement, accueil, formation, évaluation, promotion, mobilité...
- relations avec les instances représentatives du personnel
- environnement de travail : locaux, espace de convivialité, propreté, services aux salariés...

La Direction approuve le plan d'action. Elle s'implique avec exemplarité pour améliorer la convivialité. Le plan d'action est communiqué à tous. Il peut être aussi intégré dans la communication externe.

Le comité de pilotage s'assure de la mise en œuvre du plan d'action :

- l'entreprise encourage la proposition d'initiatives
- chaque manager développe au quotidien la convivialité dans son équipe
- chaque collaborateur est invité à participer au moins une fois par an à une action ou activité conviviale.

5. Mesure et pilotage

Chaque année, le comité de pilotage mesure ou fait mesurer l'efficacité collective et le bien-être des collaborateurs à travers différents indicateurs (cf. référentiel) :

- une étude d'opinion interne
- la prise en compte des bilans de la médecine du travail, de l'assistance sociale, des représentants du personnel...
- des indicateurs :
 - de résultats :
 - évolution des taux de turnover, absentéisme, nombre d'accidents du travail, nombre de conflits
 - évolution des résultats financiers et économiques de l'entreprise
 - de moyens (spécifiques à la démarche) : nombre d'actions et activités conviviales spontanées et organisées par an, le nombre de personnes conviées et le nombre de personnes présentes...

Les principales faiblesses identifiées font l'objet d'un plan d'action qui s'intègre dans la démarche convivialité.

La Direction s'implique pleinement dans la démarche pour qu'elle réussisse... **et que vive la convivialité !**
