RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

aract
agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail Bretagne

Des TPE en action !

Agir pour améliorer les conditions de travail dans les TPE

Avec le soutien

PRÉFET DE LA RÉGION BRETAGNE
Liberté Égalité Fraternité
Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
Région Bretagne

Avec le partenariat

CCI MORBIHAN

Avec les entreprises

villa florale
LES MOUETTES
Camping
Grizzlead
LE LAVANDIER CHARCUTIER PONTIVY

Pour quelles finalités ?

Le travail et ses conditions de réalisation sont un levier indispensable **pour réussir à produire un bien ou un service dans une entreprise tout en préservant la santé des salariés.**
C'est ce que l'on entend par performance globale et durable en prenant en compte les dimensions économique, sociale et environnemental.

Ainsi, les enjeux pour mener un projet d'amélioration des conditions de travail sont nombreux pour une TPE :

- développer l'attractivité des emplois et des métiers pour pallier aux difficultés de recrutement et de maintien en emploi ;
- renforcer le dialogue direct avec les salariés en l'absence de représentants du dialogue social ;
- accompagner les transformations (intégration d'un outil numérique, agrandissement d'un atelier ou service, déménagement..) et lever les freins aux changements ;
- faire le lien avec d'autres démarches engagées (certification qualité, RSE….) pour prendre en compte le volet social et articuler l'ensemble des actions d'amélioration des conditions de travail.

Dans le cadre de la démarche, l'objectif consiste à ce que chacune et chacun **puisse mieux s'exprimer et contribuer à la dynamique collective**.

C'est à cette condition qu'un projet d'amélioration des conditions de travail peut prendre forme et offrir des bénéfices à l'ensemble des parties présentes – salariés, représentants du personnel (s'ils existent), managers et direction dans une démarche gagnante-gagnante.

> *En résumé, une TPE dans laquelle on se sent bien, on produit mieux, on satisfait mieux ses clients et dans laquelle on teste des nouvelles façons de travailler !*

A quelles conditions de réussite dans les TPE ?

3 idées clés à retenir

1

Une démarche d'amélioration des conditions de travail ne s'improvise pas.

La mobilisation de tous les acteurs est requise pour mener à bien ce projet et en premier le.la dirigeant.e.

→ **Mobiliser le dirigeant et prendre en compte les spécificités des petites entreprises**. Le rôle central du dirigeant dans le pilotage, l'organisation et la réalisation de l'activité de son entreprise nécessite qu'il soit le premier convaincu des vertus de la démarche.

2

Une démarche adaptée aux spécificités de la TPE

→ **Développer une démarche QVCT adaptée** : pilotage équilibré (dirigeant/salarié) mais allégé, temps d'échanges sur la réalité du travail, recourir à l'expérimentation pour agir concrètement à partir de chantiers identifiés collectivement.

3

Rôle et place de chacun dans la démarche

→ **Clarifier le rôle des acteurs internes pour mener à bien le projet.**

- **La direction** :
  - Animer auprès des salariés des temps pour prendre en compte leurs points de vue.
  - Prendre des décisions au regard des orientations stratégiques et des enjeux.
  - Communiquer sur la démarche, son avancement, et ses résultats.

- **Le collectif (groupe de professionnels de l'entreprise)** :
  - Apporter leur expertise du travail en remontant comment cela se passe sur le terrain.
  - Proposer des actions et faire des recommandations sur les priorités.
  - Tester une nouvelle manière de travailler.

→ **S'appuyer sur les acteurs externes** (experts-comptables, services de prévention et de santé au travail interentreprises, syndicats d'employeurs, chambres consulaires…) et les espaces collaboratifs (association et clubs d'entreprises) en proximité et soutien des TPE.

4 étapes pour initier une démarche d'amélioration des conditions de travail

Après avoir partagé les attentes et les objectifs de la démarche et identifier les acteurs qui vont piloter et participer au projet, 4 étapes vont structurer la démarche :

1. Identifier ce qui serait intéressant à améliorer.
2. Analyser l'existant d'après les conditions et l'organisation de votre travail.
3. Proposer une nouvelle manière de travailler et l'organiser.
4. Tester & évaluer !

Bien penser à organiser la communication tout au long de la démarche.

La démarche s'appuie sur la prise en compte des réalités du travail.

De quoi on parle ?

Conditions de travail ?

Les conditions de travail, selon leurs caractéristiques, peuvent être facteur de contraintes ou facteur de ressources pour réaliser le travail.

Pour agir, cela nécessite de savoir de quoi on parle.

Des conditions de travail liées à un engagement corporel

- → Port de charges lourdes,
- → Postures pénibles
- → Contraintes articulaires
- → Trajets fatiguants

Des conditions de travail liées à l'environnement physique

- → Travail en extérieur
- → Chaleur
- → Bruit
- → Froid
- → Vibrations
- → Expositions aux substances chimiques dangereuses

Des conditions de travail liées aux rythmes de travail

- → Horaires décalés
- → 2X8, 3X8, travail de nuit
- → Flexibilité des horaires

Celles liées à la réalisation du travail selon son organisation et sa gestion

- → Les contraintes ou exigences d'un travail à réaliser dans l'urgence
- → L'adéquation entre les objectifs à atteindre et les moyens (matériels, humains, organisationnels)
- → Les moyens et équipements de travail, les outils
- → Les process, les procédures, les modes opératoires
- → Le reporting et l'évaluation du travail...

Celles liées aux relations de travail

- → Le soutien dans le travail (collègues, encadrement, ...)
- → Les relations professionnelles
- → Les rapports sociaux au travail
- → le dialogue social ...

« Une variété de leviers sur lesquels on peut agir de manière concrète avec les salariés et la direction !

On ne pense pas toujours à l'impact sur le travail quand on met un œuvre un nouveau projet ! Finalement, c'est au quotidien, qu'il faut le penser !

Les étapes

1. Identifier ce qui serait intéressant à améliorer

La méthode

Mettre en place un groupe de travail composé par la direction, des salariés (et des représentants du personnel s'il y en a).

Ce groupe de travail :

- ⇨ échange autour de ses préoccupations dans le travail,
- ⇨ définit leurs enjeux à faire évoluer la situation,
- ⇨ identifie ce qu'ils souhaitent améliorer, développer et priorise un axe à travailler,
- ⇨ organise la communication à réaliser.

Comment

→ Questionner vos objectifs et vos enjeux

- Quelles sont vos préoccupations aujourd'hui ?
- Quels sont vos projets du moment et pour demain ?
- Quels sont les objectifs que vous souhaitez atteindre ?
- Quelles sont les situations à améliorer ou celles à développer ?
- ….

→ Définir vos conditions de réussite

- Avez-vous besoin d'un soutien pour répondre à vos objectifs ?
- Vos objectifs vous semblent ils atteignables ? Y a-t-il des contraintes / freins ?
- Disposez-vous des ressources nécessaires (compétence, marge de manœuvre …) ?
- …

Déterminer un objectif d'amélioration

Les points de vigilances

- Échanger sur le **travail ET ses conditions de réalisation** : être concret, donner des exemples.
- Instaurer un climat de confiance.
- Indiquer clairement l'objectif : Améliorer la qualité de vie et les conditions de travail.
- Valider ensemble des conditions de réussite et les moyens dont vous disposez.

Cas de TPE

Exemple d'un objectif de progrès dans un camping

Constats de difficultés rencontrées
Mieux se coordonner entre le service de l'accueil et le service technique quand un client demande un service.
Identification d'un parcours pour un agent technique.

Solution testée
Le camping va tester lors de la prochaine saison un nouveau logiciel de suivi des demandes des clients, il est donc plus opportun de tester avant de penser à de nouvelles modalités.

Effets sur les conditions de travail des salariés
Le manque de visibilité du parcours au sein du camping entraine une charge de travail supplémentaire ayant des impacts sur la santé des salariés, sur la relation entre les salariés, sur la qualité du travail réalisé et la relation avec le client. Ainsi, le projet d'amélioration retenu est la construction d'un parcours pour un agent technique.

2. Analyser l'existant d'après les conditions et l'organisation de votre travail

La méthode

Le groupe de travail échange sur la manière dont ils réalisent leurs activités de travail, de préférence sur le site de leur travail.

Comment

En questionnant et échangeant sur ces différentes dimensions afin de valider ensemble 1 objectif d'amélioration.

Ce qui existe, qui est à garder

Qu'est ce qui fonctionne et qui fait ressource pour réaliser le travail ?

Ce qui est à améliorer/changer

Qu'est ce qui dysfonctionne et qu'il faudrait améliorer ? quelles sont les contraintes sur lesquelles on peut agir ?

Ce sur quoi il n'est pas possible d'agir

Qu'est ce qui est non discutable, non négociable ?
Quelles sont les contraintes sur lesquelles on ne peut pas agir ?

Ce qui est souhaité pour demain

Qu'est ce qui nous manque ? Que veut-on mettre en place dans notre nouvelle façon de travailler ?

Déterminer ce sur quoi on veut agir !

Les points de vigilances

- Désigner un animateur pour faciliter les échanges.
- Faire en sorte que tout le monde s'exprime.
- Centrer les échanges sur la manière de réaliser le travail et ses conditions.
- Formaliser succinctement les éléments de restitution.

Cas de TPE

Exemple dans une agence de communication pour un projet de création de site internet.

À partir du premier appel, identifier les différentes étapes, les outils utilisés. Qui agit ? Quand ? Pour faire quoi ? Difficultés rencontrées.

A partir d'un exemple concret, identifier toutes les étapes d'un processus.

Les étapes

3. Proposer une nouvelle manière de travailler et l'organiser

La méthode

Un groupe de travail

- identifie de nouvelles actions à mettre en place, une nouvelle façon de faire au regard de ce qu'il souhaite atteindre (résoudre une difficulté, développer une pratique….).
- précise comment ces actions vont être mises en place et quels sont les indicateurs de réussite

Comment

En questionnant le collectif sur les actions qu'il souhaite mettre en place.

→ **Comment souhaite-t-on faire demain ?**

- Premier pas : quoi faire = ACTION 1 ?
  - Et encore, 2ème pas, que faire d'autre = ACTION 2 ?
    - Ou encore, 2ème pas, que faire d'autre = ACTION 3 ?

Déterminer quoi faire et comment on agit pour tester.

→ **Comment on teste les actions ? Qui ? Fait quoi ? Quand ? Où ? Avec quels supports ? selon quelles procédures ?**

Les points de vigilances

- Désigner un animateur pour faciliter les échanges.
- Faire attention à identifier des actions concrètes et réalisables (une à la fois).
- Faire attention au délai possible de mis en place.
- Déterminer la ou les personnes qui testent sur un périmètre et qui suivent l'action.
- Prévoir**, si besoin des retours en arrière, de même qu'un droit à l'erreur.**

Cas TPE

Exemple chez un artisan fleuriste disposant de 5 magasins, engagé dans la démarche QVCT.

Après avoir choisi leur thème de travail « la transmission des informations pour mieux organiser son travail quotidiennement » et étudier des situations de travail caractéristiques, une équipe composée de référentes de chaque magasin a élaboré différentes actions à expérimenter :

- *Mettre en place un tableau Véléda d'information dans chaque magasin.*
- *Faire des étiquettes et des photos des outils et matériel du magasin pour indiquer leur place et faciliter le rangement.*
- *Mettre en place un affichage dans chaque chambre froide avec un plan de stockage et définir le nombre de bottes de fleurs par seau.*

Les étapes

4. Tester et évaluer

La méthode

Durant la période de test, les acteurs du groupe de travail se tiennent informés des actions testées selon les décisions prises à l'étape 3.
Lors d'une dernière réunion, le groupe de travail échange sur les résultats des actions mises en place et évalue la nouvelle manière de faire.

Comment

En questionnant le groupe pour étudier comment les actions se sont mises en place et ce que cela a produit.

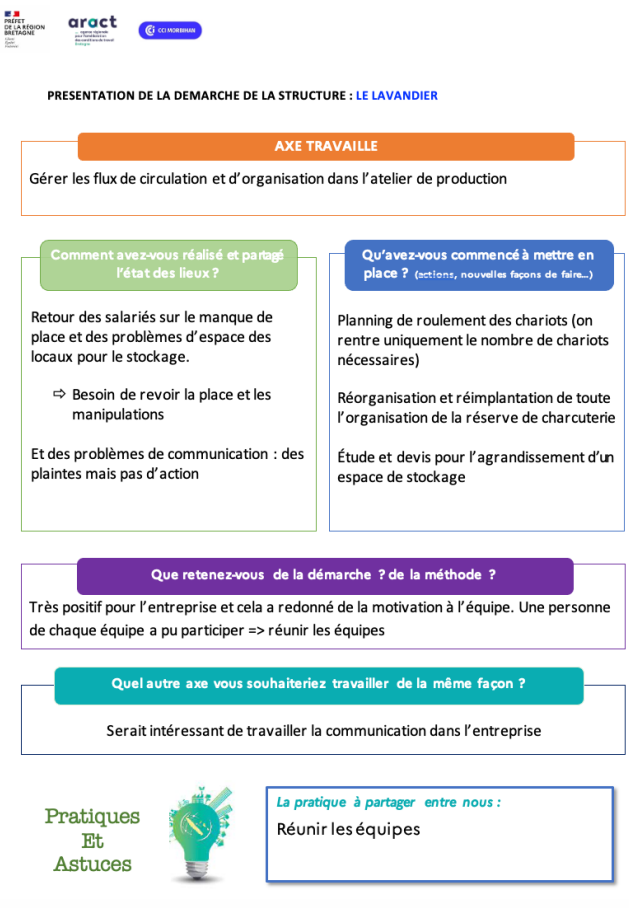
Les points de vigilances

- Disposer d'un cadre du test et des critères de réussite suite à l'étape 3.
- Bien prévoir la communication des résultats et des décisions prises suite au test.
- Ne pas hésiter à proposer une fiche de suivi à compléter selon les situations.

Que s'est-il passé ? Comment cela s'est-il passé ? Qu'est ce qui a fonctionné ou pas ?

Quels ont été les impacts de l'action sur le bien-être au travail ? L'efficacité du travail ?

Qu'est-ce que l'on garde ? On arrête ? On améliore ?



PRESENTATION DE LA DEMARCHE DE LA STRUCTURE : LE LAVANDIER

AXE TRAVAILLE

Gérer les flux de circulation et d'organisation dans l'atelier de production

Comment avez-vous réalisé et partagé l'état des lieux ?

Retour des salariés sur le manque de place et des problèmes d'espace des locaux pour le stockage.

⇨ Besoin de revoir la place et les manipulations

Et des problèmes de communication : des plaintes mais pas d'action

Qu'avez-vous commencé à mettre en place ? (actions, nouvelles façons de faire...)

Planning de roulement des chariots (on rentre uniquement le nombre de chariots nécessaires)

Réorganisation et réimplantation de toute l'organisation de la réserve de charcuterie

Étude et devis pour l'agrandissement d'un espace de stockage

Que retenez-vous de la démarche ? de la méthode ?

Très positif pour l'entreprise et cela a redonné de la motivation à l'équipe. Une personne de chaque équipe a pu participer => réunir les équipes

Quel autre axe vous souhaiteriez travailler de la même façon ?

Serait intéressant de travailler la communication dans l'entreprise

Pratiques Et Astuces

La pratique à partager entre nous :

Réunir les équipes

Cas TPE

Exemple dans une charcuterie artisanale

Les réunions dans les locaux de travail avec la direction et les salariés ont permis :

Dans un premier temps, de prendre conscience concrètement des difficultés du terrain.

Dans un deuxième temps, d'élaborer des propositions d'amélioration des flux de circulation pour changer l'organisation et l'utilisation du matériel et des stocks.

A la fin de l'action, tester leur nouvelle organisation et envisager un projet d'agrandissement.

Les entreprises témoignent !

« On prend conscience de l'importance de prendre du recul et d'échanger sur nos pratiques. »

« Cela donne envie de faire plein de choses avec plein d'idées qui viennent. »

Ce qui a été difficile

- Evaluer les compétences nécessaires pour la réalisation du travail
- Préciser un sujet / un thème et périmétrer une problématique
- Avoir l'adhésion de tout le monde et intégrer les acteurs

« Ce n'est pas facile d'avoir l'adhésion de tout le monde. »

Ce qui a été positif

- Mise en place des étapes et des outils
- De la motivation : avoir des actions positives et concrètes
- Se sentir écouté
- Renforcement de la communication et des échanges en équipe et inter services
- Prendre le temps de se poser

« On prend le temps d'échanger avec les salariés / collaborateurs. »

Ce que cela nous a permis de tenter

- Évaluer ce qui été mis en place pour maintenir la dynamique
- Créer des temps de réflexion et d'échanger sur le travail

« Cela nous amène à regarder sous un autre angle. »

« Avant je pensais que la QVCT c'était beaucoup d'ergonomie, maintenant je sais que c'est tellement plus que cela. »

Conseils pour se lancer !

- Prêt à se remettre en cause avec l'appui d'un regard externe.
- Prévoir le bon moment pour s'engager sérieusement.
- Embarquer l'ensemble de l'entreprise pour aider à l'appropriation de tous les acteurs.
- Prêt à agir.

Des ressources pour les TPE et pour aller plus loin…

Un guide pour vous aider à renforcer l'attractivité de votre entreprise.
Attirer, intégrer, maintenir et fidéliser vos salariés, 4 piliers pour agir sur l'attractivité et la QVCT.

« LES ESSENTIELS », le jeu pour revisiter vos actions QVCT.

Un guide pour agir en faveur de l'égalité professionnelle et la QVCT dans les TPE de l'ESS.

Toutes nos ressources sur
https://www.anact.fr/ressources

Auteures

Céline Fleury,
Coralie Guillou,
chargées de missions Aract Bretagne

Remerciements

à Véronique Geindreau, chargée de relations entreprises de la CCI 56

aux entreprises ayant participé à l'action

Grizzlead, agence de communication digitale
Le Lavandier, boucherie et charcuterie artisanales
Le Moustoir, camping
Les Mouettes, hôtel-restaurant
Villa florale, boutiques de fleurs

Avec le soutien de

PRÉFET DE LA RÉGION BRETAGNE
Liberté
Égalité
Fraternité

Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités

Région BRETAGNE