



Les rencontres du Midact

Jeudi 17 septembre 2015

Responsabilité Sociale des Entreprises & Conditions de Travail

Leviers et outils pour l'action



Programme

Les rencontres du Midact – RSE et CDT

17 Jeudi septembre 2015

- Destination **Développement Durable**, une action pilotée par COOP de France Midi-Pyrénées. *Par Eric Cherdo, Responsable Service Qualité et Développement Durable, Coop de France Midi-Pyrénées.*
- Le Midact dans l'action, les conditions de travail dans les projets développement durable. Le levier **RSE**. Retour d'expérience. *Par Philippe Holt, Chargé de mission, Midact.*
- Pause
- Faire de l'**entretien individuel** un outil de **management**. *Par Patrick Conjard, Chargé de mission, Département Expérimentations et Développement Outils et Méthodes, ANACT*
- Comment faire de l'entretien professionnel un **outil** de pilotage de l'entreprise et de sa (ses) démarche(s) ? *Par Philippe Holt, chargé de mission, Midact.*

Matinée organisée par le Midact au Citiz Hôtel – Toulouse 31

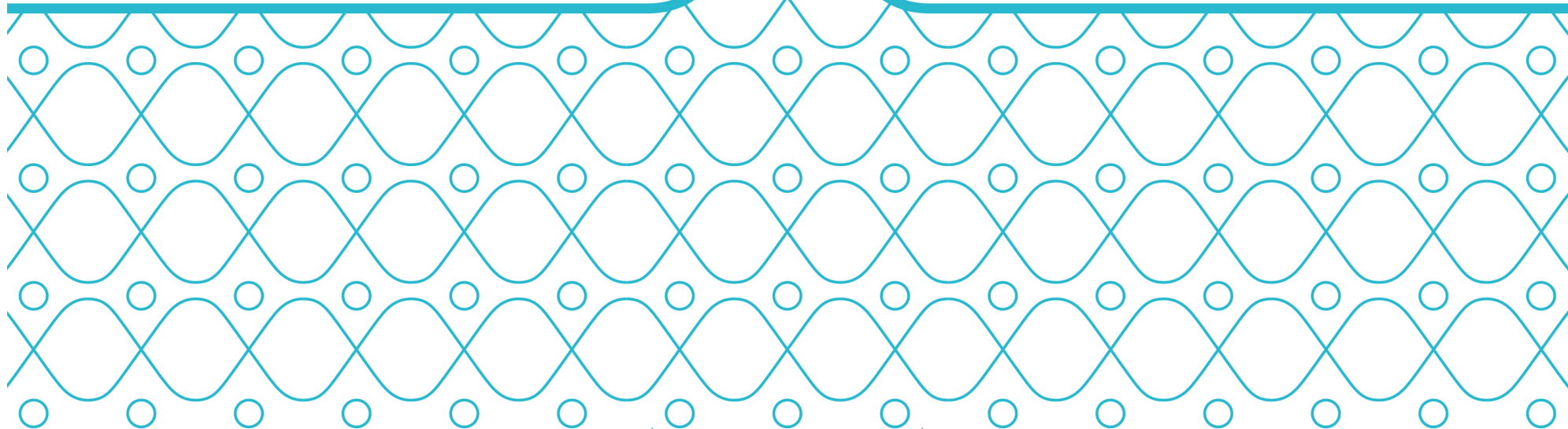
En présence de la Librairie Ombres blanches – Toulouse

Avec la participation de l'ANACT et de COOP de France

Avec l'intervention de Patrick Conjard, auteur du livre « Le management du travail : une alternative pour améliorer bien-être et efficacité »

Destination
Développement
Durable

Une action pilotée par COOP
de France Midi-Pyrénées



Coop de France Midi Pyrénées



Syndicat Professionnel des
Coopératives Agricoles et
leurs Filiales

Conseil d'Administration
avec 30 membres

13 salariés

Un rôle syndical et économique

Un rôle de développement

Un rôle de conseil spécialisé

150 entreprises
(agricole, agroalimentaire)
100 filiales

5,3 milliards d'€ de CA global
près de 10.000 salariés

9/10 des agriculteurs
adhèrent au moins à une coopérative

Destination Développement Durable

5



Destination Développement Durable

6



On connaît le chemin...

Destination Développement Durable®



Accueil | Qui sommes-nous ? ▾ | Entreprises responsables | Démarche RSE ▾ | Rapports de Responsabilité Sociétale | Bonnes pratiques



La démarche iso 26000 de référence des acteurs de la chaîne alimentaire



Près de 200 entreprises Responsables

Un réseau, des rencontres, des projets...

Près de 10 régions proposent l'animation du réseau des entreprises RSE AGRO - 3D...

[+](#)

Construire et valoriser sa démarche RSE Agro-3D



[+](#)

Nous rejoindre

Ouvrir en faveur du développement de la RSE dans la filière agroalimentaire en région, au plan national et international ...



[+](#)

La norme ISO 26000 en quelques mots

L'ISO 26000 présente des lignes directrices pour tout type d'organisation cherchant à assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités et en rendre compte.

[+](#)

Actualités

Agenda

Colloque "La RSE : une démarche de progrès et de différenciation pour l'agroalimentaire"

Un colloque à destination des coopératives et entreprises agroalimentaires de l'Ouest et de l'ensemble de leurs parties prenantes.

[Lire la suite](#)

7 PME du pôle Terralia en région PACA témoignent de leur démarche de RS

Dans le cadre de sa stratégie pour favoriser le développement de filières agricoles et agroalimentaires compétitives et durables, le pôle de compétitivité et PRIDES Terralia a déployé une action collective, en partenariat avec le groupe AFNOR et avec le soutien de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

[Voir toutes les actus](#)



TEMOIGNAGES

Newsletter RSE Agro-3D

Destination Développement Durable

7

Liste des entreprises Midi Pyrénées

Nom de l'entreprise	Activité	Nombre de salariés	Chiffre d'affaires	Localisation
Capla (Coop)	Collecte céréales et vente approvisionnement	30 salariés	17 millions	Ariège
Gabriel Coulet	Producteur de roquefort	98 salariés	21 millions	Aveyron
Yéo (Filiale Coop)	Fabrication de yaourts et crèmes	100 salariés	62 millions	Haute Garonne
Nutrition et Santé	Produits diététiques	768 salariés	318 millions	Haute Garonne
Gersycoop (Coop)	Collecte céréales et vente approvisionnement	140 salariés	6.5 millions	Gers
Ethiquable (Scop)	Produits Equitables	70 salariés		Gers
Cave de Nogaro (Coop)	Armagnac	24 salariés	8.5 millions	Gers
Fermes de Figeac (Coop)	Approvisionnement en intrants des producteurs	72 salariés	15 millions	Lot
Capel (Coop)	Polyvalente	650 salariés	132 millions	Lot
Vinovalie (Coop)	Caves Viticoles	160 salariés	36 millions	Tarn
Coopagribio (Coop)	Collecte et stockage de céréales biologiques	3 salariés	6 millions	Tarn
Blue Whale Sas	Vente de fruits (pommes)	50 salariés	141 millions	Tarn et Garonne
Stanor (Coop)	Calibrage et stockage (pommes)	64 salariés	6 millions	Tarn et Garonne
Novacoop (Coop)	Calibrage et stockage (pommes)	20 salariés	6 millions	Tarn et Garonne

afnor
GROUPE

Les 8 critères du diagnostic 3D



*Gouvernance
&
management*

*Client &
Marché*

*Qualité
système
& produit*

*Sécurité & santé
au travail*

Économique

Environnement

Social

Sociétal

MIDACT
Action Régionale pour
l'Amélioration des
Conditions de Travail

CCOP
DE FRANCE
Midi-Pyrénées

Le critère « Gouvernance »

Objectif :

Comment la direction intègre t'elle le développement durable dans le projet d'entreprise ? Suivi de son activité Reporting aux parties prenantes

Quelques questions

- Identification des PP et de leurs attentes ?
- Projet d'entreprise, méthode de construction ? Déploiement dans les processus ?
- Quelle communication des performances ? Vers quelles parties prenantes ?
- Méthode pour veille technologique, scientifique, réglementaire ?
- Maitrise des risques ?

Zoom sur le diagnostic 3D

10

Le critère « Social »

Objectif

Evaluer les pratiques de l'entreprise pour préserver de bonnes conditions de travail (gestion des RH, dialogue social, communication avec les PP)

Quelques questions

- Accueil des nouveaux salariés ?
- Dialogue social, organisation ?
- Méthode pour impliquer les salariés ?
- Perception de l'entreprise par les salariés ?
- Attractivité de l'entreprise ?
- Équité ? Comment l'entreprise la favorise t'elle ?

Les ateliers 3D

Objectif

- Développer une thématique d'actualité en lien avec la RSE
- Associer les parties prenantes concernées

Fréquence

- 4 rencontres /an

Les participants

- Les entreprises du collectif 3D Régional et inter-régional

Quelques réalisations

- Charte sur les achats responsables
- Charte sur la Responsabilité Sociale et Innovation
- Guide pour l'Entretien Individuel

Exemple de la Charte sur la Responsabilité Sociale et Innovation

- En 2012, démarrage d'un partenariat Coop de France Midi Pyrénées / Midact
 - Demande de Coop de France : comment mieux prendre en compte le volet social du développement durable ?
 - Construction d'un projet de partenariat autour des enjeux de satisfaction et de qualité de vie au travail des salariés
- Nombre d'ateliers : 4
- Durée de l'atelier : 4 jours
- Les entreprises participantes : Fermes de Figeac – Gabriel Coulet – Cave de Nogaro – Nutrition et Santé – Groupe 3A

Aujourd'hui et demain...

- Coop de France poursuit son développement avec l'Afnor : création d'un accord Afnor AC X30-030 qui traduit la norme 26 000 aux enjeux du secteur Agroalimentaire
- Coop de France associe les parties prenantes en relation avec les thèmes retenus dans les ateliers
- Souhait de Coop de France avec le Midact de proposer pour 2016 une action collective sur la Qualité de vie au travail

La responsabilité
sociale

L'amélioration des conditions
de travail dans les démarches
de développement durable

■ MIDACT

Action Régionale pour
l'Amélioration des
Conditions de Travail

Le Midact dans la démarche

Proposer un apport spécifique dans un cadre précis ... mais suffisamment souple

- Apprendre à travailler ensemble. Développement d'un partenariat.
- Prendre en compte les données du 3D : un dispositif construit et structuré ; des diagnostics ; des entreprises ; des pilotes/responsables de projet.
- Apporter un positionnement spécifique : comment les conditions de travail peuvent être prise en compte dans une démarche développement durable ?
- Un cadre pour l'accompagnement collectif : échanger à partir d'apports « théoriques » issus de la capitalisation sur les actions.
- Un thème, la RSE, qui n'est pas encore un objet habituel pour le réseau Anact-Aract.

L'action débute en 2012. Le travail va se répartir sur un an à travers une série d'ateliers.

Le premier atelier, sur une journée, est centrée sur de l'apport autour de différents sujets : les conditions de travail, le management, les compétences, l'organisation, la santé et sécurité, l'ergonomie, la gestion de l'emploi et des recrutements, le dialogue social, l'attractivité.

Responsabilité sociale ou sociétale ?

La démarche de développement durable comporte une ambiguïté sémantique qui mérite d'être clarifiée.

- Une veille thématique et une analyse bibliographique qui ne permettent pas de lever définitivement cette ambiguïté.
- Des salariés qui sont parfois seulement associés à la démarche :
 - à travers de nouvelles normes, de nouveaux objectifs et critères qui viennent s'ajouter à ceux existants.
 - afin d'adopter des nouveaux modes opérationnels.

⇒ Besoin de clarifier et de définir un pilier RSE au sein du collectif.

Les dimensions sociétales

Les parties prenantes « externes »

- Les relations extérieures
 - Le territoire
 - L'indépendance
 - L'ouverture...

Traduction dans la communication : les bilans environnementaux.

Les relations extérieures permettent de prendre en compte les interactions avec les parties prenantes externes : clients, fournisseurs, sous-traitants...

La communication est un des outils associé à la démarche développement durable.
C'est aussi un outil essentiel à toute démarche d'amélioration continue

Quelle responsabilité sociale ?

Les parties prenantes internes – C'est le cœur des préoccupations du Midact dans l'intervention. Les principaux leviers pour l'amélioration des conditions de travail y sont répertoriés.

- La gouvernance
- **Corréler social et performance**
 - Charte éthique
 - Démarche PRP
- Surveillance accrue de la sécurité

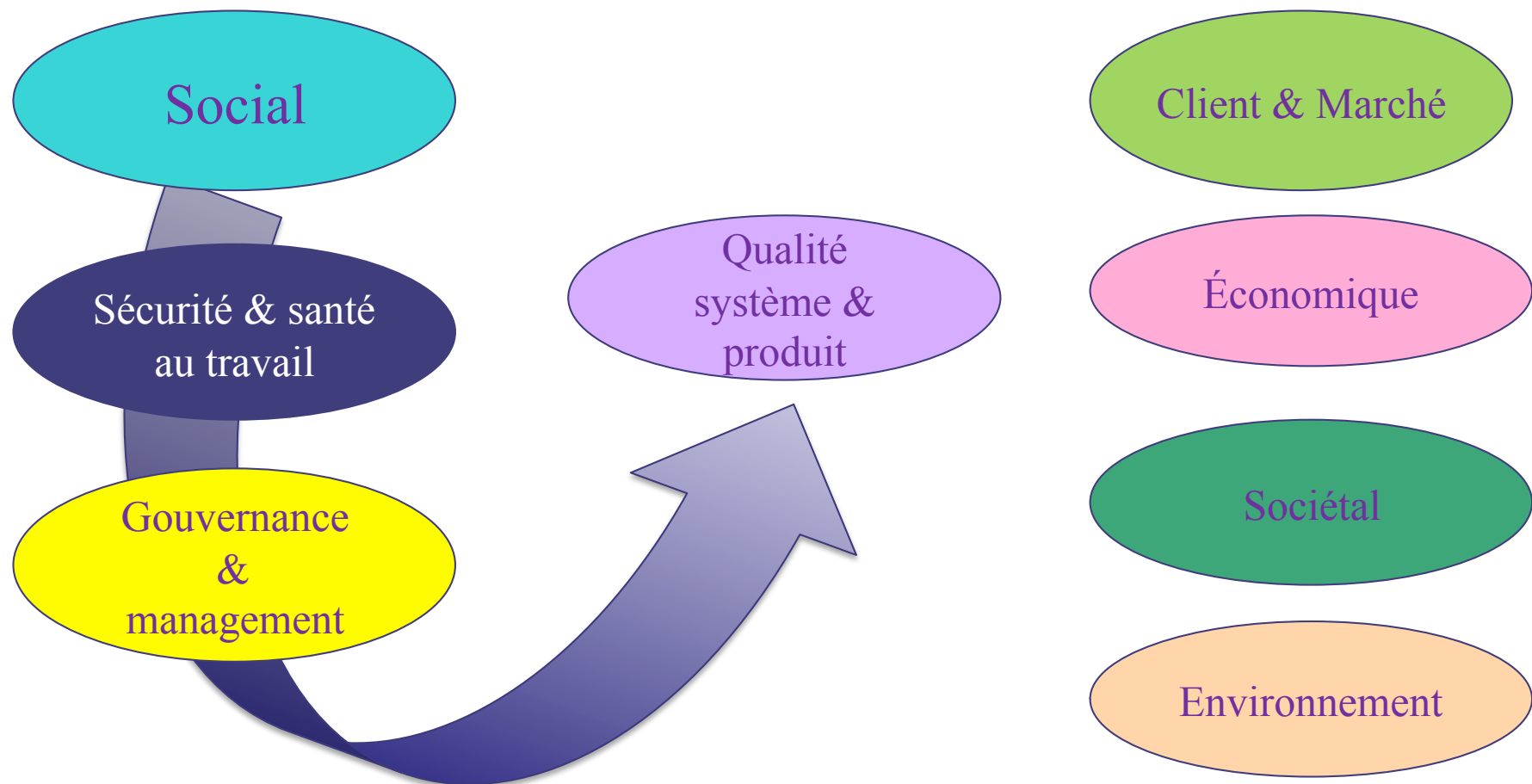
Traduction dans la communication : bilans sociaux

La gouvernance fait référence aux choix opérés en termes de répartition et de participation aux prises de décision, pilotage, régulation, évaluation.

La charte est un outil usuel des démarches de développement durable, ici, il s'agit d'un cadre négocié des objectifs de la responsabilité sociale.

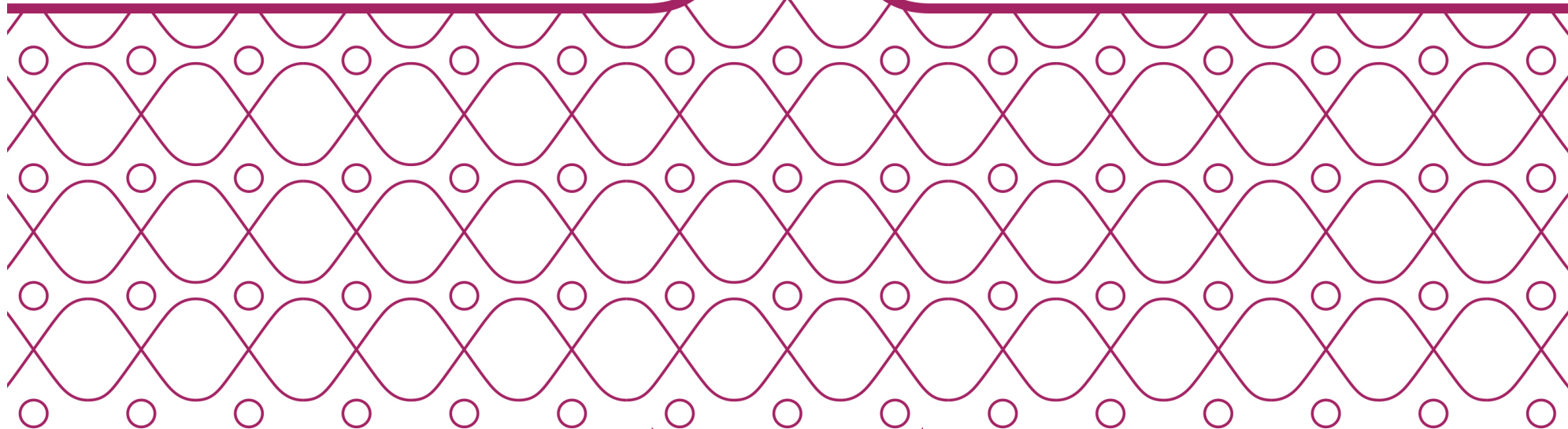
Quels leviers dans la démarche 3D

Et comment créer un effet levier à partir du pilier RSE ?



Quels leviers dans la
gestion sociale interne

La fonction RH et les
préventeurs dans la démarche.



Leviers de veille et de pilotage

- Repérage de dysfonctionnements à travers des **indicateurs** et des **signaux**, et pouvoir intervenir afin d'éviter la dégradation de certaines situations.
- Un **système** d'information qui permette de remonter des **données qualitatives** et **quantitatives** sur les salariés, les conditions d'emploi, les conditions de travail. Exemple : utiliser **les espaces de discussion** et adapter leurs contenus et leurs objectifs.
- Une **veille** légale et technique (externe) pour faire évoluer les méthodes de gestion et alimenter une démarche anticipative sur les métiers et l'organisation.

Les indicateurs santé, RH et qualité/performance sont susceptibles d'être mis en perspective.

Prendre en compte le travail

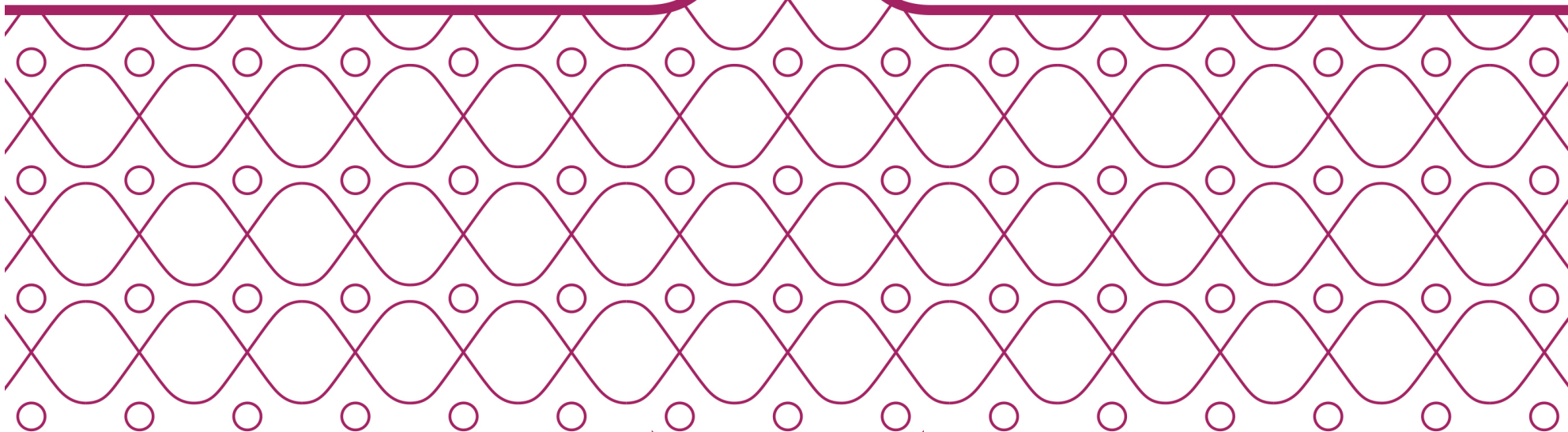
- S'intéresser aux réalités des conditions de travail (de travail prescrit vers travail réel).
- Prendre en compte les solutions et propositions faites par les opérateurs.
- Rationnaliser mais...
- Chercher à donner du sens à l'action.
- S'appuyer sur le management de proximité et l'impliquer...

Les outils et ressources

- Les IRP, le dialogue social.
- Le plan de formation, la construction de parcours
- Les entretiens et autres espaces de discussion.
- L'observation des situations de travail.
- Les aspects légaux et la rémunération.
- Les partenariats externes (compétence, santé, prévention...).
- Le Système d'information et de communication.
- La négociation, le lobbying.
- ...

3D et responsabilité sociale

Retour critique sur la démarche, ses réalisations, ses limites. Points de vigilance



La charte « Responsabilité et Innovation Sociale »

Le choix a été fait de s'orienter sur un document qui stipule à la fois les engagements de la direction et ceux du salarié

- Le respect des individus
- Développer la reconnaissance
- Recrutement
- Développer les compétences
- Réussir le dialogue social
- Communication avec les parties prenantes
- Connaître et accompagner sa population au travail

La charte est un outil habituel d'accompagnement des démarches de développement durable.

Elle permet de définir un ensemble de domaines d'action plutôt consensuels

Leviers, limites et écueils repérés

La construction de la charte

- Un travail très riche et instructif.
- Un résultat nécessairement consensuel.
- De la difficulté d'inscrire une charte dans l'ADN de l'entreprise a posteriori.
- Un sentiment partagé (Coop de France et Midact) d'un travail non abouti.
- La recherche de solution d'accompagnement a posteriori pour accompagner la mise en œuvre de la charte dans les entreprises.

Consensuelle, la charte est potentiellement porteuse de valeurs collectives.

Pour être utile sur l'aspect social (travail, organisation, gestion sociale) elle doit être utilisée comme cadre intégrant les démarches (GPEC, ACT...) en prenant en compte les ressources et contraintes de l'entreprise.

Leviers, limites et écueils repérés

L'engagement de l'entreprise dans une démarche de développement durable

- Une direction engagée : exemplaire et de proximité.
- Ne pas négliger la portée et l'implication nécessaire : pour éviter green et social washing, c'est une démarche systémique, y compris en interne.
- La définition de moyens adaptés et d'actions réalistes.
- Un pilote légitime et identifié.
- Légitime : qui peut solliciter l'ensemble des parties prenantes internes. Y compris le management interne. La démarche doit concerner et impliquer les services RH et les préventeurs.
- Une communication interne (et externe) de qualité.



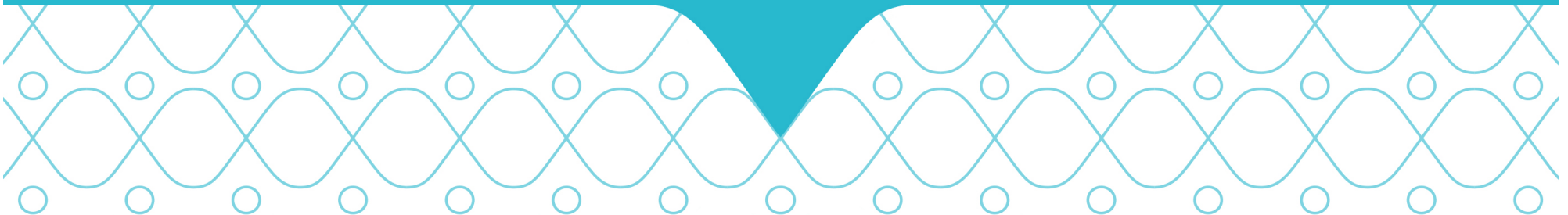
LE RÉSEAU

**Responsabilité sociale des entreprises &
amélioration des conditions de travail des
salariés, leviers et outils pour l'action**

Toulouse, 17 septembre 2015

Faire de l'entretien d'évaluation, un outil de management du travail

Patrick Conjard, Anact





L'entretien d'évaluation

Les grandes tendances et écueils observés

**Quelques piste à explorer pour redonner du
crédit à l'entretien d'évaluation : l'enjeu d'une
meilleure prise en compte du travail**

**De l'entretien d'évaluation aux espaces de
discussion sur le travail**

- 
- Un benchmark réalisé en 2011 pour alimenter une réflexion engagée sur ce sujet dans le cadre d'un projet réseau centré sur la reconnaissance au travail
 - Des investigations (entretiens, analyse processus et outils) auprès de 7 grandes entreprises appartenant à différents secteurs d'activités : chimie, mutualité, banque, nucléaire, transport, électronique, conseil
 - Une revue bibliographique des ouvrages et articles traitants du sujet
 - Un colloque en partenariat avec l'EM LYON en novembre 2011 et le transfert de matériaux de capitalisation
 - La remise en perspective de ces réflexions au prisme de notre approche par le management du travail (interventions et publications) dans un contexte où ce sujet reste plus que jamais d'actualité

De quoi parle t'on ?

31

Entretien de
performance

Entretien
d'évaluation
annuel

Entretien de
progrès

Rendez-vous
professionnel
annuel

e - évaluation

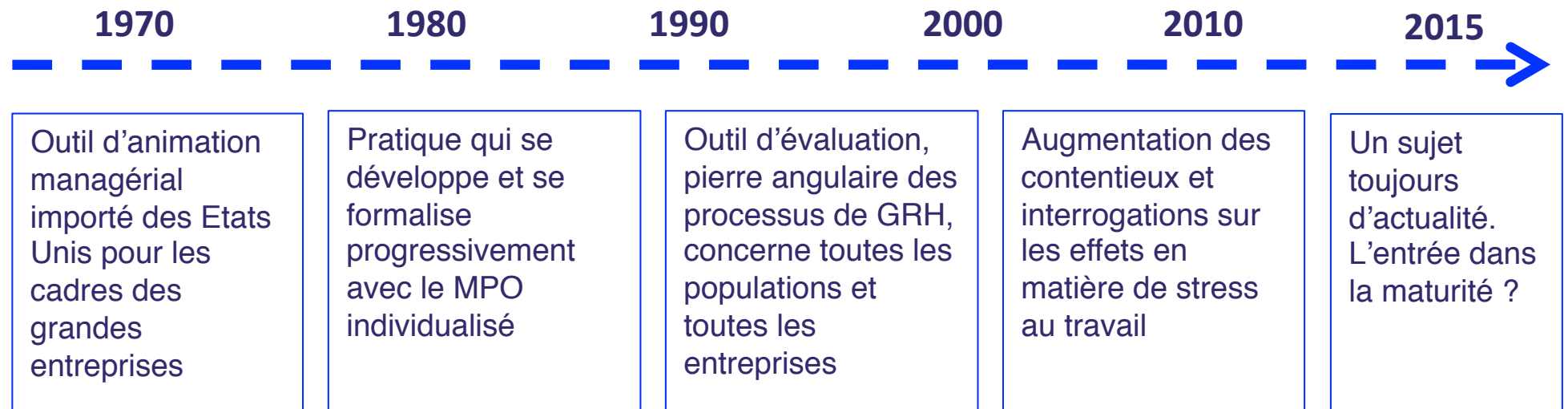
Bilan annuel

Entretien de
positionnement

Entretien
professionnel

....

Eléments de cadrage



Ce que disent les enquêtes

1 salarié sur 2 concerné, près de 80 % des entreprises privés, 76 % des cadres....
Des disparités selon la taille, le secteur d'activité et la catégorie socio –professionnelle.
CAS 2011 - note analyse n°239, INSEE 2006

Pour 8 salariés sur 10 l'évaluation est trop quantitative et pas assez qualitative.
81 % pensent qu'elle génère des tensions entre salariés et managers. 89 % jugent que la mesure de la performance génère du stress.

Ce que dit la loi

Pas de cadre juridique spécifique (sauf pour l'entretien professionnel : loi 2009 dans la fonction publique, loi de 2014 secteur public) mais des accords collectifs, des jurisprudences et l'obligation de consultation des IRP

A quoi sert l'entretien d'évaluation ?

33



GAB3S.



GAB3S.



GAB3S.

A quoi sert l'entretien d'évaluation ?

➤ Les attentes des acteurs Direction et RH :

L'objectivation de l'évaluation au nom du principe d'équité

La rationalisation du process au regard d'enjeux d'exploitation des données

Un outil « couteau suisse » qui alimentent différents processus RH

➤ Les attentes des représentants du personnel :

Un temps d'expression de la reconnaissance, de discussion sur le travail

Un processus transparent avec des règles du jeu précises notamment par rapport au lien avec la rémunération

Le débat sur « collectif » vs « individuel »

➤ Les attentes des managers :

Un moment privilégié en matière de management et de reconnaissance

Un temps de bilan partagé sur l'activité passée (évaluation)

Un temps d'accord sur l'activité à venir (objectifs)

➤ Les attentes des salariés :

Un acte de reconnaissance sur le travail accompli, les compétences, l'expertise

Un temps d'échanges sur les difficultés inhérentes au travail plus que sur les résultats, l'atteinte d'objectifs quantitatifs

A quoi sert l'entretien d'évaluation ?



Faire le bilan de l'année écoulé,
Fixer des objectifs pour l'année à venir



Evaluer la performance individuelle,
positionner un collaborateur / attendus



Alimenter des processus RH : formation,
parcours, rémunération



Répondre à des exigences conventionnelles
référentiels de certification



Discuter avec un collaborateur, récolter
Ses attentes, aspirations....le recadrer

Les limites « du couteau suisse » et l'enjeu de la clarification des finalités pour
chacune des parties prenantes

Regard sur les processus et outils

36



Regard sur les processus et outils ?

Les grandes tendances



Standardisation :

informatisation des outils, codification, déni des particularités, « deshumanisation », des outils +/- spécifiques par csp/métier

Complexification :

Processus complexes reposant sur des outils Sophistiqués et un spectre d'évaluation large : résultats, compétences, comportement, etc.

Investissement des parties prenantes :

Un moment fort pour manager et collaborateur, des modalités très variables (format, durée, etc.) « Outillage » vs « Accompagnement » des n+1

Pour quelle exploitation ?

Processus opaque, des liens avec la rémunération +/- explicite, des n+1 en difficulté.
« Outil de gestion » vs « Outils de management »

Beaucoup de moyen et d'énergie pour un bénéfice limité et des enjeux de simplification et de « reprise en main » par le management

Entretien d'évaluation : Quelle prise en compte du travail ?

Un cadre et des outils qui tendent à limiter la discussion sur le travail réel,
Ce qui est évalué, mesuré, traduit en indicateur ne représente qu'une
partie de la réalité (le travail invisible)

Un outil de gestion plus qu'un outil de management

Des managers - évaluateurs de plus en plus éloignés du travail de leur
collaborateur qui peinent à reconnaître le travail réel

Une survalorisation de la performance individuelle au détriment de la
performance collective

Un dispositif révélateur des difficultés managériales actuelles et des
enjeux de reconnaissance

Si l'entretien d'évaluation est potentiellement un moment privilégié pour parler du
travail et articuler orientations stratégiques et contraintes / exigences du
terrain....dans beaucoup cas c'est une fausse rencontre sur le travail

Nos préconisations

39

1. Transparent sur les conditions de réalisation et l'exploitation des entretiens d'évaluation
2. Simplification des processus et outillages
3. Recentrage sur le travail et des enjeux de management
4. Accompagnement des managers et meilleure coopération RH/management
5. Tout ne se joue pas au moment de l'entretien,
 - nécessité de mettre en place d'autres espaces de discussion sur le travail tout au long de l'année et d'autres modalités de reconnaissances,
 - Nécessité de réinstaller de la confiance à tous les nouveaux

Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail

40

Au-delà d'une réflexion sur l'entretien d'évaluation, la nécessité de repenser le management

- 1. Remettre le travail au cœur des processus de management :**
 - Positionner le management dans une perspective de soutien à la réalisation du travail, de régulation
 - Mieux prendre en compte le travail dans les processus de gestion de l'entreprise
- 2. Soutenir et accompagner les managers de proximité**
 - Les former, connaître et reconnaître leur activité de manager du travail,
 - Faire l'apprentissage de nouveaux repères
- 3. Rapprocher les processus de décision du terrain, ou intégrer la variable travail dans les critères de décision**
 - Ouvrir des espaces de discussion sur le travail
 - Appliquer le principe de subsidiarité et organiser la discussion sur le travail
- 4. Agir simultanément sur le dialogue professionnel et le dialogue social**
 - Ouvrir des espaces de concertation, expérimenter
 - Sortir des logiques et postures traditionnelles

Le management du travail

Référence

Une alternative pour améliorer bien-être
et efficacité au travail

Patrick **Conjard**

L'entretien
professionnel

Comment en faire un outil de
management du travail et de
pilotage.



Une construction collective

A partir des apports proposés lors d'un premier atelier d'échange, certaines données d'entrée sont stabilisées.

- L'aspect sémantique.
- La variété des attentes des parties prenantes internes.
- Les risques liés à l'exercice :
 - L'évaluation
 - Le management
 - Le désengagement.
- L'existence d'un cadre légal ET de différents outils et dispositifs d'accompagnement :
 - Grilles d'entretien professionnel, description du processus de mise en œuvre et des conditions formelles de réponse à l'aspect légal.
 - Formation spécifiques sur l'entretien individuel, sur l'attitude et le positionnement du manager
- La réalité vécue par les entreprises du collectif : un outil qui a du sens mais qui pose tout un ensemble de difficultés. Tendance à la sclérose.

Comment mettre en place ou améliorer l'existant ?

Pour donner ou redonner du sens à l'exercice, l'inscrire dans la dynamique de l'entreprise, en mode projet, autour de trois phases.

- **L'amont** du projet en prenant en compte les appuis déjà existants (processus prescrit : informer les salariés, leur donner le cadre et les contenus, du temps de préparation...)
- **Les contenus** : viser l'extra-légal pour créer une plus-value partagée par les différents acteurs.
- **Le suivi et les rétroactions** : répondre aux questions et aux demandes, exploiter les contenus, impacter l'existant (processus, espaces de discussion, dispositifs, y compris EI N+1)

La proposition de fonctionnement en « mode projet » s'exprime plus particulièrement dans la construction et l'inscription du projet (phase amont) et dans la phase de suivi et rétroactions.

Le travail des ateliers s'est focalisé sur la construction de fiches reprenant en détail les différents axes de chacune des phases : contributeurs ; pourquoi (objet, finalité, contenus) ; comment (leviers et ressources) ; questions à se poser, points à traiter ; risques et opportunités.

L'amont du projet

4 axes à prendre en compte en fonction du contexte, de la maturité de l'entreprise par rapport à l'exercice.

- **La définition des moyens** : un pré projet prenant en compte l'existant est proposé à la direction par le pilote. Vérifier les conditions du portage, dimensionner le projet, calendrier prévisionnel, ressources à mobiliser, communication...
- **Définition des objectifs** : la direction, le pilote et les autres parties prenantes (IRP) négocient notamment les contenus spécifiques et valident les objectifs assignés pour l'année (Cf. contenus).
- **Définition des contenus** : le pilote formalise la grille d'entretien à partir des objectifs définis et en associant les parties prenantes compétentes.
- **Programmation des pré requis** : validation des calendriers, formation et information des managers et des salariés. Objectif : donner des clés aux managers sur le fond et sur la forme pour leur permettre de répondre au plus juste à chaud et éviter d'alourdir le travail d'analyse et de retour d'information à l'issue ; expliquer les objectifs et les attentes en termes de contenu.

Les contenus de l'entretien individuel

Il s'agit de répondre à l'aspect légal : compétences et parcours sont incontournables... mais quels autres sujets pour créer une vraie plus value ?

- **Formation** : axe classique de l'entretien professionnel. L'ingénierie de formation amont ainsi que l'information aux managers sont essentiels pour éviter des lourdeurs de traitement.
- **Parcours** : autre aspect « légal ». Les plus-values potentielles : la possibilité d'anticiper des situations de *désengagement* (physique et/ou mental ; individuel et/ou collectif) ; la prise en compte dans la politique de *prévention* ; l'utilisation des *dispositifs* spécifiques (vae, bc, cif..) y compris pour accompagner les salariés vers des projets professionnels externes.
- **Evaluation** : une attention particulière est portée à un dialogue social préalable qualitatif pour viser le partage, la clarté et la transparence de l'évaluation. Suivi et ajustements nécessaires.
- **Management du travail** : donner au manager un espace pour participer à son travail de régulation, de soutien et à son rôle central dans la gestion des individus et du collectif. Vérifier l'engagement, alimenter le baromètre social.
- **Projets et stratégie** : la possibilité pour l'entreprise, en fonction de son contexte, de confronter, d'enrichir ses projets de les ajuster en termes de contenu ou de communication, de recueillir des idées et propositions.

Suivi et rétroaction

Parfois le parent pauvre de l'exercice, le traitement des informations et les réponses données conditionnent pourtant la pérennité et l'efficacité du dispositif.

- **Fonction RH et GPEC** : consolider le plan de formation, certes, mais aussi anticiper les besoins en compétences et engager les parcours.
- **Amélioration des situations de travail** : en fonction du contexte, la consolidation des données individuelles doit permettre le traitement de données spécifiques de l'activité (matériel, client...) ; occasion pour le management de légitimer son rôle.
- **Suivi et ajustement des projets** : en fonction de la perception, de la compréhension, de l'engagement, des remarques, des préconisations, des idées exprimées...
- **Dialogue social institutionnel** : un bilan des EI vers les IRP ou les espaces de discussion ad hoc ; alimenter le dialogue social à partir d'enjeux repérés.
- **Bilan du dispositif** : objectif d'amélioration continue.

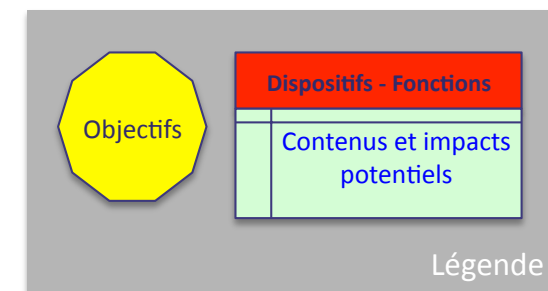
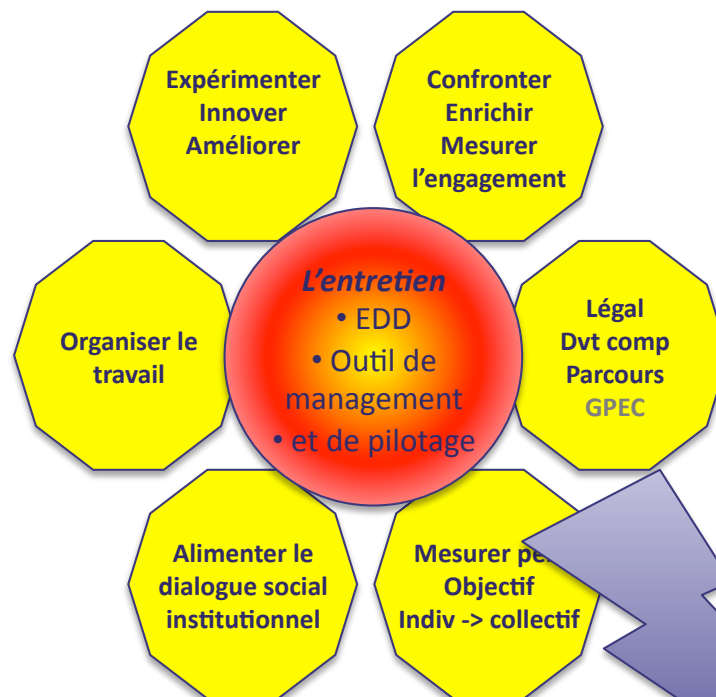
Projets - Sociétal	
	- Projets (développement, investissement, DD, RSE) - Rapports clients, FR. - Territoire, partenaires

R&D - Commercial	
	- Produits et services - Traduction de la démarche commerciale.

Management	
	- Travail d'organisation - coopérations - engagement - procédures - Gain de légitimité

Démarche	
	- Confronter objectifs et résultats - Recherche éléments d'amélioration continue - Alimenter le baromètre QVT

Pilotage & stratégie	
	- Comité de direction - Stratégie - Prospective GPEC - Projets - Communication et information



Compétences & formation	
	- Formation (plan) - Apprentissages (rétro) - GPEC : Prospectives métier-orga

Parcours	
	- Pop au T. (carac indiv) - Dispo parcours (BC, CIF...) - GPEC : Anticiper besoins

Pénibilité, risque et sécurité	
	- Cadre physique - Matériel et outils - Situations de travail - Risques.

Rémunération	
	- Prime - Part variable - Promotion - Evolution grille