



**HAL**  
open science

## Le vivre ensemble vu par les salariés peu qualifiés

Anne Joyeau, Brigitte Feuillet-Liger, Hélène Fayet, Clémence Péqueux-Romero

► **To cite this version:**

Anne Joyeau, Brigitte Feuillet-Liger, Hélène Fayet, Clémence Péqueux-Romero. Le vivre ensemble vu par les salariés peu qualifiés. Chaire Vivre Ensemble - Fondation Université de Rennes. 2021, 154 p. halshs-04382946

**HAL Id: halshs-04382946**

**<https://shs.hal.science/halshs-04382946v1>**

Submitted on 9 Jan 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



**TRAVAUX CHAIRE  
VIVRE ENSEMBLE**

# **LE VIVRE ENSEMBLE VU PAR LES SALARIÉS PEU QUALIFIÉS**

**ANNE JOYEAU  
BRIGITTE FEUILLET-LIGER  
HÉLÈNE FAYET  
CLÉMENCE PEQUEUX-ROMERO**

Le « vivre ensemble »  
vu par les salariés peu qualifiés

2020



## Chaire « Vivre Ensemble » Fondation Rennes 1

# **Le « vivre ensemble » vu par les salariés peu qualifiés Enquête qualitative auprès de 48 salariés**

Anne JOYEAU

Maître de conférences IGR-IAE Rennes, CREM, Université de Rennes 1

Brigitte FEUILLET-LIGER

Professeur à la Faculté de droit, Titulaire de la Chaire « Vivre ensemble » de la  
Fondation de Rennes 1, IODE, Université de Rennes 1

Hélène FAYET

Doctorante IGR-IAE Rennes, CREM, Université de Rennes 1

Clémence PÉQUEUX-ROMERO

Doctorante Faculté de droit, IODE, Université de Rennes 1



**Les entreprises partenaires de la  
Chaire « Vivre Ensemble » Fondation Rennes 1**



**Les facultés partenaires de la  
Chaire « Vivre Ensemble » Fondation Rennes 1**



**Les laboratoires partenaires de la  
Chaire « Vivre Ensemble » Fondation Rennes 1**



Remerciements à Pierre LE DUFF, chef d'entreprise, qui a suggéré cette enquête

## SOMMAIRE

<b><u>SOMMAIRE</u></b>	5
<b><u>PREAMBULE</u></b>	7
1. PRÉSENTATION DE LA CHAIRE « VIVRE ENSEMBLE » - FONDATION RENNES 1	7
2. PRÉSENTATION DE L'ENQUÊTE	8
3. MÉTHODOLOGIE	10
<b><u>PARTIE 1 : LE « VIVRE ENSEMBLE » DANS L'ENTREPRISE, DE QUOI PARLE-T-ON ?</u></b>	27
<b>CHAPITRE 1 – LE « VIVRE ENSEMBLE » VU PAR LES SALARIÉS</b>	29
1. LE « VIVRE ENSEMBLE » DANS LA SOCIÉTÉ	29
2. LE « VIVRE ENSEMBLE » DANS L'ENTREPRISE	32
<b>CHAPITRE 2 – LES ÉLÉMENTS DU « VIVRE ENSEMBLE » VUS PAR LES SALARIÉS</b>	37
1. L'ACCEPTATION DES DIFFÉRENCES	37
2. LA RECONNAISSANCE	44
3. LA CONVIVIALITÉ	57
4. L'AUTONOMIE	66
5. L'ADÉQUATION ENTRE LES CONTRAINTES LOGISTIQUES PERSONNELLES ET LA VIE PROFESSIONNELLES	71
<b><u>PARTIE 2 : LE « VIVRE ENSEMBLE » DANS L'ENTREPRISE, COMMENT LE CONSTRUIRE ?</u></b>	77
<b>CHAPITRE 1 : LES RÈGLES DE CONSTRUCTION DU « VIVRE ENSEMBLE »</b>	79
1. UNE CONSTRUCTION PYRAMIDALE DU « VIVRE ENSEMBLE »	79
2. OBJECTIFS POUR CONSTRUIRE LE « VIVRE ENSEMBLE »	84
<b>CHAPITRE 2 : LES OUTILS DU « VIVRE ENSEMBLE »</b>	89
1. S'INTÉRESSER AU SALARIÉ : LES OUTILS	90
2. CRÉER DU LIEN : LES OUTILS	108
<b><u>CONCLUSION</u></b>	117
<b><u>LISTE DES ANNEXES</u></b>	119
<b><u>BIBLIOGRAPHIE</u></b>	143
<b><u>TABLE DES MATIÈRES</u></b>	149





## Préambule

Le « vivre ensemble » se définit généralement comme une « cohabitation harmonieuse entre les individus ou les communautés »<sup>1</sup>. Cette notion apparaît essentielle car elle concerne les rapports humains dans la société, mais également dans les principaux lieux de socialisation comme l'école ou l'entreprise.

Aujourd'hui, ce « vivre ensemble » semble parfois difficile à assurer, notamment du fait de la montée de l'individualisme et de l'augmentation des inégalités. Face à cette problématique majeure, la Chaire « Vivre Ensemble » Fondation Rennes 1<sup>2</sup>, fruit d'une collaboration entre l'Université de Rennes 1 et des entreprises bretonnes partenaires<sup>3</sup>, a entrepris des actions pour contribuer au développement de ce « vivre ensemble » dans l'entreprise. Dans ce cadre, cette Chaire (1) a retenu l'idée d'une enquête diligentée auprès de salariés afin de les interroger sur leur perception de ce « vivre ensemble » (2), enquête construite sur une méthodologie permettant d'entendre les salariés d'entreprises relevant de secteurs d'activité importants en Bretagne (3).

### **1. Présentation de la Chaire « Vivre Ensemble » Fondation Rennes 1**

Cette Chaire a été créée en vue de contribuer au développement du « vivre ensemble » en entreprise. Si de nombreuses entreprises travaillent à la construction de ce « vivre ensemble » dans le cadre de leur politique de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), la Chaire a souhaité s'inscrire dans ce mouvement non seulement pour valoriser les pistes intéressantes expérimentées par certaines d'entre elles mais aussi et surtout pour réfléchir à d'éventuelles pratiques innovantes. En effet, le « vivre ensemble » est, aujourd'hui, un formidable outil pour allier deux objectifs pouvant apparaître comme difficilement conciliables, le bien-être des salariés et la performance des entreprises. Pour les salariés, le travail ne représente plus une simple source de revenus mais contribue également à leur développement personnel, voire à leur épanouissement. Or, ce

---

<sup>1</sup> Dictionnaire Larousse. *Vivre ensemble*, 2020 [https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/vivre-ensemble/10910799?q=vivre+ensemble#1104452], consulté le 30 avril 2020.

<sup>2</sup> Chaire « Vivre Ensemble » Fondation Rennes 1. *Qui sommes-nous ?*, 2020 [https://chaire-vivre-ensemble.univ-rennes1.fr/qui-sommes-nous], consulté le 24 août 2020.

<sup>3</sup> Les entreprises partenaires de la Chaire « Vivre Ensemble » Fondation Rennes 1 sont : Crédit Agricole d'Ille et Vilaine, Cooper Standard, Rennes Métropole, Samsic, Triballat Noyal et Ouest-France

bien-être, qui découle en grande partie du « vivre ensemble », est source d'une plus grande performance du salarié et, par voie de conséquence, de l'entreprise. De plus, ce « vivre ensemble » peut être un atout essentiel pour attirer les salariés dans l'entreprise mais aussi pour les garder. Or, de plus en plus de sociétés peinent à recruter ou à fidéliser leurs salariés.

Pour l'entreprise, assurer le « vivre ensemble » n'est néanmoins pas forcément simple car son champ est large. En effet, l'entreprise doit d'abord et avant tout assurer en son sein la cohabitation de tous ses salariés, dans leur grande diversité (culturelle, religieuse...). Mais elle peut aussi vouloir jouer un rôle sur le territoire où elle est implantée, notamment à l'égard des populations vulnérables comme les personnes en situations de handicap, de grande précarité (chômeurs, quart monde), de détention ou encore d'immigration. La RSE a effectivement une dimension citoyenne.

Dans ce vaste ensemble du « vivre ensemble », la Chaire, en collaboration avec ses partenaires, a défini des thématiques de travail et de recherche comme la gestion des différences, la lutte contre l'illettrisme, l'aide à l'emploi des populations vulnérables... puis des actions à entreprendre<sup>4</sup>. L'une des plus importantes pour les partenaires de la Chaire consistait en la réalisation d'une enquête visant à donner la parole aux salariés rarement entendus et composant une population importante du monde du travail, les salariés peu qualifiés, afin qu'ils expriment ce qu'est, pour eux, le « vivre ensemble » en entreprise. Le but de cette étude est d'ancrer le « vivre ensemble » dans les réalités de l'entreprise.

## **2. Présentation de l'enquête**

L'objectif de cette enquête était de comprendre ce que signifie, pour les salariés peu qualifiés, le « vivre ensemble », ce qu'il recouvre et comment il doit se matérialiser dans l'entreprise. En effet, à partir de ces précieuses informations, les entreprises pourront, si elles le souhaitent, agir pour aller dans le sens préconisé par les salariés.

Le choix d'une enquête portant sur les salariés peu qualifiés a reposé sur trois idées.

---

<sup>4</sup> Sur les thématiques et actions de la Chaire, voir : Chaire « Vivre Ensemble » Fondation Rennes 1. *Thématiques et actions*, 2020. [<https://chaire-vivre-ensemble.univ-rennes1.fr/>], accédé le 24 août 2020.

En premier lieu, ce choix traduit une volonté de s'intéresser à une population de salariés importante au plan économique. En effet, en France en 2017, si les salariés étaient au nombre de 29,7 millions selon l'INSEE, les employés et ouvriers dits « non qualifiés » représentaient respectivement 13,4%<sup>5</sup> et 7,3%<sup>6</sup>, soit 20,7% du total de la masse salariale.

En second lieu, le choix a été fait d'étudier une population de salariés qui fait peu l'objet d'enquêtes. Les études qui ont déjà été menées sur le « vivre ensemble », le « bien-être au travail », ou encore sur la « qualité de vie au travail », à l'image de celles de la Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistique (DARES)<sup>7</sup>, du groupe Malakoff Mederic Humanis<sup>8</sup> ou de certains *think tanks*<sup>9</sup>, se sont intéressées à l'ensemble des salariés du secteur privé, mais aucune ne visait particulièrement les salariés peu qualifiés.

En troisième et dernier lieu, il est apparu important pour la Chaire « Vivre Ensemble » Fondation Rennes 1 d'entendre la parole de salariés qui ont souvent le sentiment de ne pas être écoutés ou de ne pas être reconnus. Le mouvement populaire et citoyen des « Gilets Jaunes », dont les principales revendications étaient à la fois sociales et politiques, illustre parfaitement ce besoin. Les « Gilets Jaunes » sont, pour la plupart, des personnes aux revenus modestes, rencontrant des difficultés financières et sociales. Deux enquêtes réalisées auprès des personnes représentant ce mouvement<sup>10</sup> ont montré qu'elles étaient issues des « classes populaires » telles que les définit Olivier Schwartz : « petitesse du statut professionnel ou social, étroitesse des ressources économiques – sans que cela signifie nécessairement précarité –, éloignement par rapport au capital culturel et d'abord par rapport à l'école, même s'il ne s'agit

---

<sup>5</sup> INSEE. *Tableaux de l'économie française TEF – Édition 2018*, 2019. [<https://www.insee.fr/fr/statistiques/3696937>], consulté le 22 octobre 2019.

<sup>6</sup> INSEE. *Une photographie du marché du travail en 2018*, 2019. [<https://www.insee.fr/fr/statistiques/3741241>], consulté le 22 octobre 2019.

<sup>7</sup> Ministère du Travail, DARES & INSEE. *Enquête conditions de travail – Édition 2019*, 2018. [<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/enquetes/article/conditions-de-travail-edition-2019>], consulté le 4 juin 2020.

<sup>8</sup> Malakoff Médéric Humanis. *Baromètre Santé et qualité de vie au travail – 11<sup>ème</sup> Édition*, 2019. 38p. [<https://newsroom.malakoffhumanis.com/assets/synthese-etude-pdf-sante-et-qualite-de-vie-au-travail-2019-8042-63a59.html?lang=fr>], consulté le 11 mai 2020.

<sup>9</sup> La Fabrique Spinoza. *Guide pratique des outils de mesure du bien-être au travail*, 2013. 122p. [<https://www.fabriquespinoza.org/wp-content/uploads/Guide-des-indicateurs-de-bien-etre-au-travail-FS-FINAL.pdf>], consulté le 20 décembre 2019.

<sup>10</sup> MAUGER G. « Compte-rendu de Patrick Farbiaz, Les Gilets jaunes. Documents et textes » In : *Savoir/Agir*, 2019 (Vol.1, n°47). pp. 109-117.

aujourd'hui que d'un éloignement relatif »<sup>11</sup>. Ce mouvement a montré la difficulté de conserver une cohésion nationale, un « vivre ensemble » à l'échelle nationale<sup>12</sup>. Il semblait donc intéressant d'interroger les salariés de premier niveau de qualification (dont un certain nombre peut s'identifier aux « Gilets Jaunes ») sur le « vivre ensemble » dans l'entreprise.

L'enquête entreprise par la Chaire avait donc pour objectif d'appréhender ce que le « vivre ensemble » peut signifier pour ces salariés peu qualifiés. Une méthodologie rigoureuse a été suivie pour permettre d'obtenir ces informations.

### **3. Méthodologie**

Désirant comprendre les aspirations de ces salariés, l'enquête diligentée n'envisageait pas de s'intéresser au « vivre ensemble » qui peut exister dans leurs entreprises, mais de questionner ces derniers sur ce qu'ils pensent et/ou souhaiteraient en termes de « vivre ensemble » dans une entreprise. Il était donc impératif d'entreprendre une enquête qualitative qui permette de discuter en profondeur avec eux, ce qu'une enquête quantitative<sup>13</sup> n'aurait pas permis.

Au total, quarante-huit entretiens ont été menés. Parmi ceux-ci, vingt-quatre ont eu lieu dans des entreprises sans fonction RH, c'est-à-dire ne disposant ni d'une personne, ni d'un service affecté à la gestion des ressources humaines, et vingt-quatre autres dans des entreprises où une fonction RH a été identifiée. Cette option a été retenue afin de garantir une diversité de salariés travaillant dans des entreprises de tailles différentes mais aussi parce que, si l'étude ne s'intéresse pas au « vivre ensemble » dans les entreprises des salariés interrogés, la part de subjectivité de l'expérience des salariés interrogés peut jouer. Il a donc semblé intéressant de varier les publics à auditionner.

Pour mettre en place cette enquête, il a fallu définir précisément le champ de l'étude (3.1.) avant de travailler au recueil des données (3.2.), puis à leur exploitation (3.3.). Un certain nombre de difficultés et de biais, qu'il fut indispensable de gérer, sont apparus au cours de l'enquête (3.4.).

---

<sup>11</sup> SCHWARTZ O. « Peut-on parler des classes populaires ? » In : *La Vie des Idées*, 13 septembre 2011.

<sup>12</sup> ROUBAN L. (la dir.). *La matière noire de la démocratie*, Paris, Presses de Sciences Po, 2019. pp. 15-48.

<sup>13</sup> Enquêtes réalisées à partir de questionnaires « papier » distribués à un grand nombre de personnes.

### 3.1. Champ de l'étude

La définition de ce champ nécessitait de tracer le profil des salariés à consulter (3.1.1.) ainsi que celui des entreprises dans lesquels ces salariés travaillent (3.1.2.), mais aussi de circonscrire le territoire géographique de cette enquête (3.1.3.). Une photographie d'ensemble a ainsi pu être prise (3.1.4.).

#### 3.1.1. Profil des salariés

⇒ Des salariés peu qualifiés ou de premier niveau de qualification

Les salariés français sont répartis selon leur catégorie socioprofessionnelle telle que définie par la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS) : ouvriers, employés, techniciens/agents de maîtrise et cadres. La PCS classe la population en fonction de sa profession, de sa position hiérarchique et de son statut<sup>14</sup>. Ainsi, selon l'INSEE le terme de « salariés non-qualifiés » désigne à la fois les employés et les ouvriers sans qualification. Ce terme désigne, des « des emplois exigeant peu de temps d'adaptation et sur lesquels l'employeur peut facilement substituer un autre salarié »<sup>15</sup>. Du fait de la nature de leur emploi (pour la plupart travaillant directement sur la chaîne de production ou dans des lieux autres que les locaux de leur entreprise), les « salariés non-qualifiés » de l'INSEE renverront, dans cette étude, dans leur globalité aux « ouvriers » de la classification professionnelle en entreprise.

Néanmoins, pour cette étude, la catégorie retenue a été celle de salariés non qualifiés qui sont, en fait, les « salariés de premier niveau de qualification ». En effet, l'objectif était de donner la parole aux salariés qui occupent certains types d'emploi (bas de l'échelle de l'entreprise), et ceci quel que soit leur niveau de formation. Ces emplois ne nécessitent généralement pas ou peu de formation, mais, en pratique, ils peuvent néanmoins être assurés par des salariés bénéficiant d'une formation ne correspondant pas au métier exercé. Il en est ainsi de salariés, immigrés ou en réorientation professionnelle, qui disposent parfois d'une formation ou d'une qualification (pouvant même être importante) mais qui occupent des postes demandant peu ou pas de qualification.

---

<sup>14</sup> INSEE. *Nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS)*, 2016. [<https://www.insee.fr/fr/information/2497952>], consulté le 24 août 2020.

<sup>15</sup> ALONZO P. & CHARDON O. « Quelle carrière professionnelle pour les salariés non qualifiés ? Données sociales » In : *Données sociales - La société française*, édition 2006. p.265.

⇒ Des salariés hommes/femmes

Des femmes comme des hommes ont été entendus, mais il était important de le faire en tenant compte des pourcentages de ces populations dans les secteurs d'activité étudiés. En effet, dans certains secteurs, une majorité de femmes ou d'hommes ayant été constatée, cette donnée a été prise en compte pour définir le profil des salariés à auditionner<sup>16</sup>.

⇒ Des salariés de 15 ans à plus de 50 ans

Le but de l'enquête était d'entendre des salariés de tous âges. Ainsi, des tranches d'âges ont été définies, puis le nombre de salariés interrogés dans chacune d'elles a été calculé en fonction de l'importance de chaque tranche d'âge dans le secteur d'activité étudié<sup>17</sup>.

Si l'INSEE divise la population active en quatre grandes catégories : les 15-24 ans, les 25-49 ans, les 50-64 ans et les 64 ans et plus, ces dernières ont été redéfinies afin d'être représentatives de générations pouvant avoir un regard différent sur le « vivre ensemble » dans l'entreprise. En effet, le rapport au travail et donc au « vivre ensemble » au travail a évolué. Il était donc important d'interroger des groupes de salariés pouvant voir une idée différente du « vivre ensemble ». Ainsi, les catégories retenues sont :

- 15 à 24 ans
- 25 à 35 ans
- 36 à 49 ans
- 50 ans et plus

### **3.1.2. Profil des entreprises**

⇒ Des entreprises des secteurs secondaire et tertiaire

Bien qu'il existe trois secteurs d'activité, le secteur primaire n'a pas été retenu pour cette étude. En effet, même s'il est important en Bretagne (agriculture, pêche), il a été écarté principalement du fait de ses spécificités, tant dans les

---

<sup>16</sup> Voir infra « Photographie d'ensemble ».

<sup>17</sup> Voir infra « Photographie d'ensemble ».

conditions de travail que dans son organisation. De plus, face à la diversité des structures économiques du secteur primaire, la classification retenue pour cette étude (TPE, PME, ETI et GE) aurait pu poser des difficultés, notamment dans le monde agricole. Seuls les secteurs secondaire et tertiaire ont donc été retenus.

#### Secteur secondaire représenté par le BTP et l'industrie agro-alimentaire

Le secteur secondaire, fort pourvoyeur d'emplois en France, regroupe des industries très variées dont celles de transformation alimentaire, du BTP, de l'automobile... Pour l'enquête, l'industrie agro-alimentaire et le BTP ont été sélectionnés car ils constituent les deux plus gros pourvoyeurs d'emplois sur la Bretagne et offrent, sur cette région, une diversité d'entreprises (TPE/PMI/ETI/GE) utile pour l'étude<sup>18</sup>.

#### Secteur tertiaire représenté par le tourisme et le commerce (HoReCa) et le service à la personne et à l'entreprise

Le secteur tertiaire est probablement le plus diversifié, englobant à la fois l'administration, le tourisme et les commerces (appelés ici HoReCa), les entreprises de service etc.

Cependant, à l'inverse du secteur secondaire où les emplois de premier niveau de qualification sont importants, le secteur tertiaire regroupe un nombre conséquent d'emplois qui nécessitent une formation (comme dans l'administration). Ceci a conduit à retenir deux domaines du secteur tertiaire qui comptent une population de salariés non qualifiés importante, à savoir le tourisme et le commerce (HoReCa) et le service à la personne et à l'entreprise.

#### ⇒ De la TPE à la GE

Si le but de l'étude était d'écouter ce que les salariés non qualifiés entendent et attendent du « vivre ensemble en entreprise » et si, à ce titre, la taille de l'entreprise dans laquelle ils travaillent n'avait pas d'intérêt, il était difficile de nier que les salariés d'une petite ou d'une grande entreprise n'aient pas forcément, du fait de leur contexte de vie professionnelle, la même perception de ce « vivre

---

<sup>18</sup> CCI Bretagne. *Repère : Chiffres clés Bretagne – Édition 2018*, 2018. p.10. [<https://www.bretagne-economique.com/actualites/chiffres-cles-bretagne-ledition-2018-est-en-ligne-et-disponible-en-version-papier-aupres>], consulté le 22 octobre 2019.

ensemble ». Il est donc apparu intéressant de retenir des salariés travaillant dans toutes sortes d'entreprises.

Depuis 2008, quatre catégories d'entreprises sont distinguées<sup>19</sup> :

- Les TPE (très petites entreprises ou microentreprises) dont l'effectif ne peut dépasser 9 personnes,
- Les PME/PMI (petites et moyennes entreprises/industries) dont l'effectif est compris entre 10 et 249 personnes,
- Les ETI (entreprises de taille intermédiaire) dont le nombre de salariés se situe entre 250 et 4999,
- Les GE (grandes entreprises) regroupant plus de 5000 salariés.

Ces différentes catégories d'entreprises existent dans tous les secteurs d'activités retenus pour cette étude mais suivant une importance qui n'est pas la même. En effet, dans l'industrie agro-alimentaire (IAA), les ETI sont les plus nombreuses, suivies par les PMI puis les TPE<sup>20</sup>. Dans le BTP, ce sont les PMI qui embauchent le plus, suivies par les TPE, les GE et les ETI<sup>21</sup>. Concernant les services à la personne et à l'entreprise, les GE offrent le plus de postes, suivent les PME, les TPE et les ETI<sup>22</sup>. Quant à l'emploi dans le tourisme et le commerce (HoReCa), il est principalement représenté par les PME, puis les TPE, les ETI et enfin les GE<sup>23</sup>.

Si l'objectif de cette étude était d'entendre des salariés de ces différentes catégories d'entreprises<sup>24</sup>, il était aussi de consulter des employés relevant d'entreprises sans fonction RH et d'entreprises avec un service RH. Ainsi les ETI et les GE, bénéficiant de moyens financiers et matériels suffisants, entrent

---

<sup>19</sup> Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique. *Décret d'application n°2008 – 1354 du 18 décembre 2008*, 2008. [<https://www.economie.gouv.fr/cedef/definition-petites-et-moyennes-entreprise>], consulté le 20 décembre 2019.

<sup>20</sup> Chiffre global pour le secteur, le chiffre spécifique en Bretagne étant indisponible. INSEE Bretagne. « Nouveau regard sur les entreprises : des PME moins nombreuses qu'en apparence mais qui restent prépondérantes en Bretagne » In : *Octant Bretagne*, Avril 2013 (n°47). p.3. [<https://www.insee.fr/fr/statistiques/1291053>], consulté le 22 octobre 2019

<sup>21</sup> Chiffre global pour le secteur, le chiffre spécifique en Bretagne étant indisponible. *Ibid.*

<sup>22</sup> Chiffre global pour le secteur, le chiffre spécifique en Bretagne étant indisponible. *Ibid.*

<sup>23</sup> Chiffre global pour le secteur du commerce (dont HoReCa), le chiffre spécifique à HoReCa en Bretagne étant indisponible.

*Ibid.*

<sup>24</sup> Pour des raisons d'anonymat des données recueillies dans cette enquête, les noms des entreprises ayant participé à cette étude ne peuvent être communiqués. La Chaire les remercie chaleureusement pour leur précieuse collaboration.



dans la catégorie des entreprises avec fonction RH. À l'inverse, les TPE, elles, sont des entreprises sans fonction RH dédiée. Concernant les PME/PMI, une attention particulière a été apportée à la taille et à l'organisation de ces dernières lors de leur sélection afin de garantir qu'aucune fonction RH dédiée n'était présente dans l'entreprise. Les PME/PMI retenues pour cette étude font état soit de moins de 100 salariés, soit de plus de 100 salariés mais leur mode d'organisation donne lieu à de petites structures indépendantes les unes des autres.

### ***3.1.3. Secteur géographique : le bassin Rennais***

Si initialement, la Bretagne était le terrain ciblé pour cette enquête, un certain nombre de contraintes, dont celle d'effectuer ce travail dans un délai court, ont conduit à se limiter au bassin Rennais ; bassin Rennais qui concentre un nombre important d'entreprises et qui est, à ce titre, représentatif de l'économie Bretonne.

### ***3.1.4. Photographie d'ensemble***

Les différents critères présentés précédemment (profils des salariés et des entreprises, bassin Rennais) ont été croisés afin de définir un tableau d'ensemble définissant les quarante-huit salariés à entendre<sup>25</sup>.

Si le nombre de salariés relevant d'entreprises sans ou avec service RH est identique (24 et 24), ainsi que celui de salariés par secteurs d'activité (12 par secteur), il varie ensuite pour les critères de taille des entreprises, d'âge ou de sexe des salariés. En effet, le nombre de salariés de telle tranche d'âge ou de tel sexe a été calculé au vu de l'importance de ces critères dans chaque secteur d'activité en Bretagne<sup>26</sup>.

En effet, dans l'industrie agro-alimentaire (IAA) en Bretagne, sur 100 salariés, 17 ont « 30 ans ou moins » et 26 ont « 50 ans ou plus », et 60% des salariés sont des hommes<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> Voir Annexe 1 : Tableau d'ensemble et Annexe 2 : Tableau de répartition des entretiens

<sup>26</sup> Excepté pour l'importance de la taille de l'entreprise par secteur : les chiffres retenus pour définir le nombre de TPE/PME/ETI/GE sont ceux calculés au national car ceux sur la Bretagne ne sont pas disponibles. Voir supra.

<sup>27</sup> Commission paritaire de l'emploi et de la formation professionnelle. *Secteur alimentaire en Bretagne : chiffres clés – Édition 2017*, 2017. p.6. [<https://www.gref-bretagne.com/Publications/Secteurs-et-metiers/Autres-secteurs-d-activite/Chiffres-cles-edition-2017-Secteur-alimentaire-en-Bretagne>], consulté le 23 octobre 2019.

Dans le BTP, sur 100 salariés, 8 ont « moins de 25 ans », 28,6 « entre 25 et 34 ans », 27,3 « entre 35 et 44 ans », 24,6 se situe « entre 45 et 54 ans » et 11,4 ont « plus de 55 ans ». 88% de la masse salariale est masculine<sup>28</sup>.

Concernant les services à la personne et à l'entreprise, sur 100 salariés, 12 ont « moins de 26 ans », 18 « entre 26 et 34 ans », 23 se situe « entre 35 et 44 ans » et 31 « entre 45 et 54 ans ». Ce secteur est majoritairement féminin, avec 66% de salariées<sup>29</sup>.

Quant à l'emploi dans le tourisme et le commerce (HoReCa), sur 100 salariés, 45 ont « moins de 35 ans » et 61 sont des femmes<sup>30</sup>.

**Tableau de la répartition des 48 entretiens selon les critères :  
taille entreprise, sexe, âge**

Répartition des entretiens													
Secteur	Catégorie d'entreprises					Sexe			Âge				
	TPE	PME PMI	ETI	GE	Total	H	F	Total	15- 24 ans	25- 35 ans	36- 49 ans	Plus de 50 ans	Total
IAA	2	4	4	2	12	6	6	12	2	4	4	2	12
BTP	3	3	3	3	12	8	4	12	2	4	4	2	12
Service	3	3	2	4	12	4	8	12	2	2	4	4	12
HoReCa	3	3	4	2	12	6	6	12	2	2	4	4	12
<b>Total</b>					<b>48</b>			<b>48</b>					<b>48</b>

### 3.2. Recueil des données

Une fois les catégories de salariés à interroger définies, la procédure à suivre pour procéder aux entretiens a été élaborée : établissement d'un calendrier (3.2.1.), recensement des salariés à rencontrer (3.2.2.), élaboration d'un guide d'entretien (3.2.3.).

<sup>28</sup> Cellule économique de Bretagne. « Les salariés du BTP en Bretagne au 15 mars 2018 » In : *Emploi – les salariés du BTP*, 2019. p.1. [<http://www.cellule-eco-bretagne.asso.fr/conjoncture-previsions/emploi/salaries-btp/index.phtml>], consulté le 22 octobre 2019.

<sup>29</sup> Le monde de la propreté. *Chiffres Clés : Bretagne – Édition 2018*, 2019. p.5. [[https://www.monde-proprete.com/sites/default/files/0308\\_gie\\_3volets\\_bretagne\\_2018.pdf](https://www.monde-proprete.com/sites/default/files/0308_gie_3volets_bretagne_2018.pdf)], consulté le 23 octobre 2019.

<sup>30</sup> Observatoire prospectif du commerce. *Le commerce en Bretagne ; Portrait de Région*, 2018, 2019. p.2. [[https://www.loppcommerce.com/media/2282/8181\\_fiche\\_portrait\\_branche\\_bretagne\\_10\\_2018.pdf](https://www.loppcommerce.com/media/2282/8181_fiche_portrait_branche_bretagne_10_2018.pdf)], consulté le 23 octobre 2020.

### 3.2.1. Calendrier

L'étude a été programmée sur dix-huit mois :

#### - Mars à septembre 2019 :

- *Mars à septembre* : élaboration du guide d'entretien semi-directif à partir de l'état de l'art sur les questions de « vivre-ensemble », bien-être au travail, qualité de vie au travail, travail de vulgarisation du guide d'entretien afin de l'adapter au public interrogé, soumission de la première version du guide d'entretien aux DRH des entreprises partenaires de la Chaire
  - *Septembre 2019* : phase de test du guide d'entretien auprès de deux salariés (un homme et une femme de deux catégories d'âge différentes,) dont les réponses et interrogations ont permis d'adapter le questionnaire afin qu'il soit compris par l'ensemble des personnes interrogées ; soumission de la nouvelle version aux entreprises partenaires pour validation finale.
- **Septembre à octobre 2019** : repérage des entreprises répondant aux critères de l'enquête, prise de contact, envoi de la procédure d'enquête et des profils de salariés aux entreprises ayant donné leur accord pour participer, fixation du calendrier des entretiens.
  - **Octobre à janvier 2020** : passation des 48 entretiens (Annexe 3 : Liste des entretiens), d'une durée oscillante entre 30 min et 1h 20
  - **Octobre à février 2020** : retranscription intégrale des entretiens et début de l'analyse des données
  - **Mars à juillet 2020** : exploitation des données et rédaction du rapport
  - **Septembre 2020** : remise du rapport

### 3.2.2. Recensement des salariés

#### ⇒ Recensement à partir d'entreprises contactées

Deux possibilités se sont offertes pour recenser les salariés : les rechercher en dehors des entreprises (notamment par l'intermédiaire de maisons de quartier ou par les réseaux sociaux), les approcher via les entreprises. La seconde a été retenue.

Ce choix repose sur divers arguments :

- Moyen le plus simple pour s'assurer de trouver des salariés d'entreprises répondant aux différents critères définis (différents secteurs d'activités, différentes tailles des entreprises, territoire d'implantation)
- Moyen le plus aisé de trouver les salariés répondant aux profils définis (âge, sexe)
- Moyen de trouver des salariés qui n'ont pas souvent l'occasion de s'exprimer. En effet, lors du contact avec les entreprises, des recommandations ont été communiquées aux coordinateurs<sup>31</sup>.

#### ⇒ Prise de contact avec les entreprises

Dans un premier temps, les entreprises répondant aux critères de taille et d'activité furent repérées puis contactées par mail. L'enquête, ses objectifs, ainsi que la procédure des entretiens (*in situ*, enregistrée, garantie de l'anonymat etc.), leur ont été présentés.

Suite à leur accord de participer à l'enquête, les profils des salariés à trouver leur ont été envoyés (nombre de salariés, âge, sexe). Le choix des salariés participant à l'enquête a été laissé à la discrétion des entreprises.

---

<sup>31</sup> Liste des recommandations : salariés de premier niveau de qualification, peu habitués à s'exprimer ou être entendus (afin de ne pas avoir que des personnes ayant des responsabilités d'encadrement ou de représentation du personnel), salariés embauchés d'un temps plein à un quart cinquième de temps mais aussi ponctuellement des personnes en contrat d'intérim.

Une fois les salariés repérés<sup>32</sup>, une date et une heure de rendez-vous ont été fixées sur site, avec l'entreprise, le manager/chef d'équipe ou le salarié.

Afin de s'assurer de disposer de l'ensemble des typologies de salariés, les TPE ont été contactées en priorité car disposant d'un choix plus restreint au sein de leurs équipes, puis les PME/PMI, les ETI et, enfin les GE dont le large nombre de salariés a permis de trouver les profils manquants.

### ***3.2.3. Élaboration d'un guide d'entretien***

#### ***⇒ Élaboration d'un guide semi-directif***

L'objectif de l'étude était de consulter les salariés sur ce qu'est le « vivre ensemble » en entreprise, sur ce qui permet de l'assurer, voire sur les outils que les entreprises pourraient utiliser pour le développer. Pour atteindre ce but, il était indispensable d'élaborer un guide d'entretien qui mêlait des questions ouvertes (interroger les salariés sans les orienter pour noter ce qui leur vient à l'esprit) et des questions fléchées (les interroger sur les données recueillies dans la littérature). En effet, pour réaliser cette étude, un état de l'art<sup>33</sup> a été réalisé notamment afin de voir « à quoi » la notion de « vivre ensemble » renvoie généralement.

Cet état de l'art a permis de repérer que le « vivre ensemble » en entreprise existe à travers cinq éléments : la reconnaissance des salariés, leur autonomie, la convivialité, la conciliation vie privée/vie professionnelle, la lutte contre les discriminations. Les questions « fléchées » ont été construites à partir de cette trame<sup>34</sup> afin de vérifier si les salariés étaient d'accord avec cette composition du « vivre ensemble ».

---

<sup>32</sup> Voir Annexe 3 : Liste des entretiens.

<sup>33</sup> Littérature scientifique, études et enquêtes diverses. Voir le listing détaillé d'enquêtes réalisées sur des thèmes en lien avec le « vivre ensemble » réalisé par le *think-tank* suisse "La Fabrique Spinoza" : La Fabrique Spinoza. *Op. cit.*

<sup>34</sup> IMHOFF C. « L'émergence de nouveaux collectifs de travail : ruptures et continuités dans l'histoire de l'entreprise » In : *Management & Avenir*, 2017 (Vol.93, n°3). pp. 85-102 ; EVERAERE C. « Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail » In : *Revue française de gestion*, 2007 (Vol.180, n°11). pp. 45-59 ; DIEZ R. & CARTON P. « De la reconnaissance à la motivation au travail » In : *L'Expansion Management Review*, 2013 (Vol.150, n°3). pp. 104-112 ; BRUN J-P. « La reconnaissance au travail » In : *Les Grands dossiers des Sciences humaines*, 30 mars 2010. p.26. ; BOUTAUD J-J. & BONESCU M. « La convivialité en entreprise. Topique et topographie d'une figure sensible » In : *MEI - Médiation et information*, Paris, L'Harmattan, 2009. pp.141-15 ; LAZZARI DODELER N. & TREMBLAY D-G. « Travailler plus longtemps ? Les pratiques de conciliation-emploi-famille/vie personnelle dans la

⇒ Un guide d'entretien en trois parties

Le guide<sup>35</sup>, qui commence en préambule par des questions permettant de définir le profil du salarié interrogé, se compose de trois parties.

**Une première partie sur le « vivre-ensemble » en général :** composée de questions ouvertes, elle a permis au salarié de s'exprimer de manière libre et spontanée sur le « vivre ensemble » dans la société et dans l'entreprise, mais également de poser son regard sur des sujets connexes comme « ce qu'apporte le travail » ou sur « ce qui fait que le salarié se sente bien dans son emploi ».

**Une seconde partie sur les cinq éléments sur lesquels reposerait le « vivre-ensemble » au plan théorique :** la reconnaissance, l'autonomie, la convivialité, la conciliation vie privée/vie professionnelle<sup>36</sup>, l'acceptation des différences en entreprise. Pour chacun de ces éléments, une question ouverte a toujours été posée en priorité afin de consulter les salariés sur l'importance de cet élément pour assurer le « vivre ensemble » dans l'entreprise, et a été suivie de questions fléchées afin de voir ce que les salariés mettent concrètement sous celui-ci. À ce niveau de l'entretien, les salariés ont été laissés libres de proposer des outils pour construire ce « vivre ensemble ».

---

perspective d'une diversité de parcours de vie » In : *Question(s) de management*, 2014 (Vol.6, n°2). pp. 91-110 ; KILIC S. « Équilibre vie personnelle-vie professionnelle, Soutien social, Engagement et Satisfaction au travail : une analyse des effets médiateurs » In : *Revue de gestion des ressources humaines*, 2018 (Vol.107, n°1). pp. 23-33 ; LALOY D. & FUSULIER B. « Travailler le social dans un cadre organisationnel « modulaire » : quelles implications pour l'articulation des temps de vie ? » In : *Pensée plurielle*, 2008 (Vol.18, n°2). pp. 21-30 ; Ministère du Travail, DARES & INSEE. *Enquête conditions de travail – Édition 2019*, 2018. [<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/enquetes/article/conditions-de-travail-edition-2019>], consulté le 4 juin 2020. ; Cabinet Eleas. *Les salariés français face aux incivilités au travail*, 2015. 16p. [<https://www.eleas.fr/app/uploads/2016/10/DP-ELEAS-2015-Colloque-Incivilit%C3%A9s-au-travail-5-11-15.pdf>], consulté le 15 mars 2019. ; Fabrique Spinoza, *op. cit.* ; BVA. *Les salariés et les nouveaux enjeux au travail*, 2018. 15p. [<https://www.bva-group.com/sondages/salaries-nouveaux-enjeux-travail-sondage-bva-salesforce>], consulté le 15 mars 2019 IFOP. *Bien-être et mal-être au travail : la perception des salariés*, Février 2012. 10p. [<https://www.ifop.com/publication/bien-etre-et-mal-etre-au-travail-la-perception-des-salaries/>], consulté le 17 mars 2019. ; COUTROT T., LÉONARD M., ZILLONIZ S. & al. « *Enquête SUMER, 2016-2017. Bilan de la collecte* » In : *Références en santé au travail*, Décembre 2018. pp.19-27 [[www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/DMT/TI-TF-260/tf260.pdf](http://www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/DMT/TI-TF-260/tf260.pdf)], consulté le 16 mars 2019.

<sup>35</sup> Voir Annexe 4 : Guide d'entretien.

<sup>36</sup> Transformée ensuite en « adéquation des contraintes logistiques personnelles et professionnelles », voir infra.

**Une troisième partie sur la perception du « vivre ensemble » par le salarié au terme de l'entretien :** l'objectif étant de vérifier si le répondant allait poser un regard différent de celui qu'il avait au début de l'entretien sur le « vivre ensemble » et sa construction en entreprise.

⇒ *Un guide d'entretien à la portée des salariés interrogés*

Une fois élaboré, le guide a dû être aménagé afin que les questions posées aux salariés soient bien comprises d'eux et que la manière de les poser permette aux salariés d'être en confiance pour parler. Pour ce faire, le questionnaire a été testé auprès de deux salariés (d'âges et de sexes différents)<sup>37</sup>.

Ainsi, les expressions initialement prévues pour présenter les éléments du « vivre ensemble » ont parfois été précisées.

La première est « la conciliation vie privée/ vie professionnelle ». L'examen de la littérature a montré qu'il s'agit d'une notion très vaste en vertu de laquelle le bien-être au travail peut tenir à la possibilité de concilier au mieux les contraintes de la vie personnelle du salarié avec celles de sa vie professionnelle. Or, pour les salariés auprès desquels le guide a été testé, le « vivre ensemble » en entreprise n'est pas concerné par ce qui relève de la vie privée, excepté pour les questions de logistiques personnelles rencontrées par le salarié (garde d'enfants, mobilité...). La décision a donc été prise de préciser cet élément du « vivre ensemble » en se référant non pas à la notion générale de « conciliation vie pro/vie perso » mais à celle d'« adéquation des contraintes logistiques personnelles et de la vie professionnelle ».

Le second élément du « vivre ensemble » ayant été précisé est la « lutte contre les discriminations ». Il a finalement été présenté aux salariés sous l'expression d'« acceptation des différences en entreprise ». En effet, lorsque la question des discriminations a été évoquée devant les salariés testés, ces derniers ont évoqué les « moqueries » ou les situations d'exclusion de salarié, situations qui ne sont pas considérées juridiquement comme des discriminations mais qui sont, selon eux, la négation du « vivre ensemble ». La formule plus générale d'acceptation des différences a donc été préférée à celle plus limitative de « lutte contre les discriminations ».

---

<sup>37</sup> Mais également de la durée moyenne des entretiens (pour ne pas fatiguer ou démobiliser les salariés).

À côté de ces précisions, il est apparu parfois nécessaire de ponctuer le questionnaire d'illustrations lorsque les éléments du « vivre-ensemble » sont abordés, l'objectif étant de permettre aux répondants de bien cerner ce sur quoi ils étaient interrogés.

### **3.3. Exploitation des données**

#### ⇒ Retranscription des entretiens

Enregistrés, les entretiens ont tous été retranscrits. Certains ont pu bénéficier de l'ajout d'éléments observés durant les entretiens, comme les hésitations, les temps de pause ou les bafouillages qui peuvent venir expliquer des incohérences dans les réponses des salariés.

#### ⇒ Élaboration d'une grille de codage

Afin d'analyser les entretiens, une grille de codage composée de six thèmes<sup>38</sup> fut réalisée. Une première version fut construite à l'aide de six entretiens. Une fois cette version terminée, elle fut mise à l'épreuve de six nouveaux entretiens afin de s'assurer que la totalité des *verbatim* trouvaient bien leur place. Des ajustements sur la grille furent réalisés durant cette étape et une nouvelle mise à l'épreuve a été réalisée avec deux nouveaux entretiens.

#### ⇒ Exploitation des données

À partir des grilles de codage, les principaux constats ont été mis en évidence et discutés par les auteurs de l'enquête et ont conduit au plan du rapport.

### **3.4. Difficultés et biais de l'étude**

Comme toute enquête en sciences humaines, des difficultés et biais ont jalonné ce travail. Cinq difficultés ont été dépassées. Parallèlement, un biais mérite d'être noté.

---

<sup>38</sup> Six thèmes de la grille de codage : une section générique sur la perception du « vivre ensemble » dans la société et en entreprise, et les cinq autres ont repris les cinq éléments du « vivre ensemble » (reconnaissance (humaine et financière), autonomie, convivialité, adéquation des contraintes logistiques personnelles et professionnelles et acceptation des différences).



⇒ 1<sup>ère</sup> difficulté : le retard pris pour la réalisation de l'enquête dû au mode de sélection des salariés

En choisissant de passer par les entreprises pour assurer la représentativité des secteurs d'activité et des profils des salariés, l'étude a pâti d'un certain retard dans la mise en place des entretiens notamment dans le secteur de l'agroalimentaire et du service à l'entreprise et à la personne. En effet, entre les délais de réponse de certaines entreprises et le refus d'un certain nombre d'entreprises, l'enquête a pris plus de temps que prévu.

⇒ 2<sup>ème</sup> difficulté : le refus de participation de certaines entreprises

Un certain nombre d'entreprises n'ont pas souhaité s'engager dans cette étude. Les motifs invoqués, lorsqu'ils l'ont été, sont variés. D'abord, le fait que les entretiens se tiennent sur le lieu de travail et durant les heures de travail a parfois été évoqué notamment par les petites entreprises. Ensuite, les entreprises où les salariés n'œuvrent pas sur site n'ont pu s'organiser pour participer à l'enquête. Enfin, certaines entreprises ont refusé car la temporalité n'était pas idéale. Les entretiens se déroulant sur plusieurs semaines, le calendrier de l'étude rencontra le calendrier scolaire et des jours fériés réduisant d'autant les possibilités de caler les rencontres. Dans cette logique, la période de Noël et les semaines la précédant représentèrent une contrainte notamment pour l'industrie agroalimentaire dont le calendrier était chargé.

Quant aux entreprises ayant refusé de participer sans en donner le motif, les questions restent sans réponse sur les raisons de leur refus : manque d'intérêt ? Réticence à ce que l'on interroge leurs salariés sur la vie dans leur entreprise ? Etc. Nous pouvons toutefois noter que ce phénomène s'est rencontré dans tous les secteurs étudiés.

⇒ 3<sup>ème</sup> difficulté : la nécessité de s'écarter du bassin rennais

Il avait été décidé que le bassin rennais devait être privilégié dans la sélection des entreprises. Cependant suite au refus de certaines entreprises (notamment les TPE et GE de l'agroalimentaire ou encore TPE dans le BTP), un éloignement géographique a dû être opéré. Pour cette raison, certaines entreprises ayant participé à ce travail se situent dans les Côtes d'Armor et le Morbihan.

⇒ 4<sup>ème</sup> difficulté : la pertinence de certains critères dans la définition du profil des salariés

Le profil des salariés a été défini en tenant compte des critères classiques d'étude (sexe, âge). Mais, appliqués au monde de l'entreprise, certains ont posé des difficultés.

Trouver des salariés de la catégorie d'âge 15-24 ans, pourtant mentionnée par l'INSEE, n'a pas toujours été aisé. En effet, si certaines entreprises présentaient cette typologie de salariés, soit ces salariés n'étaient pas à temps plein mais étaient en alternance ou en formation (ce qui n'était pas les statuts privilégiés pour l'étude), soit leur participation nécessitait un accord parental.

S'agissant de la répartition homme/femme qui a été calculée au vu des données du secteur d'activité des salariés, elle a dû être corrigée. Les pourcentages d'hommes/femmes affichés pour tel ou tel secteur ont dû être rapprochés d'une autre donnée : les types de postes occupés par ces salariés. En effet, les femmes travaillant dans le BTP sont pour la plupart dans les services administratifs et occupent donc des postes nécessitant qualification. Il a donc été difficile de trouver des femmes dans ce secteur pour notre enquête. À l'inverse, dans le service à l'entreprise et à la personne, les hommes occupent souvent des postes à responsabilité. De ce fait, le pourcentage hommes/femmes a dû être adapté.

⇒ 5<sup>ème</sup> difficulté : les difficultés de langage

Dernière difficulté qu'il a fallu surmonter : les difficultés de maîtrise de la langue française. Ceci a nécessité, lors de certains entretiens, une reformulation des questions et des réponses ou l'explication de certains termes utilisés. De même, en cas de fort accent ou de problèmes d'élocution du salarié interrogé, la retranscription des entretiens, réalisées parfois plusieurs semaines après l'entretien, a posé des difficultés car certaines informations pouvaient ne plus être audibles ou compréhensibles malgré la prise de notes durant l'entretien.

De plus, les différences de capital socioculturel entre le répondant et le chercheur ont nécessité de nombreuses reformulations, explications ou recours à des images afin de permettre le dialogue entre les deux parties.

⇒ Le biais : entretiens auprès de salariés d'entreprises globalement sensibles à la RSE et au « vivre ensemble » ?

En passant par les entreprises pour trouver les salariés et bien que ce travail ne concerne pas le « vivre ensemble » au sein de celles-ci, le risque était que les entreprises acceptent de participer car elles sont sensibilisées aux questions de « vivre ensemble » et, plus globalement, à la RSE. Il est difficile de dire ce qu'il en est réellement même s'il y a lieu de le penser pour une grande partie des entreprises qui ont collaboré à cette enquête. De ce fait, les résultats obtenus ne sont pas forcément ceux qui auraient émergé si des salariés d'entreprises se désintéressant des questions de « vivre-ensemble » avaient pu s'exprimer. Néanmoins, le fait que les questions aient été centrées sur ce que le salarié pense et non sur ce qu'il vit au sein de son entreprise est un élément permettant de minimiser l'impact de ce biais sur les résultats de l'enquête.

La mise en œuvre de cette méthodologie a donc permis de dégager la perception que les salariés non qualifiés peuvent avoir du « vivre ensemble » en entreprise et, ainsi, de contribuer à l'importante réflexion sur le « vivre ensemble » en général. En effet, le « vivre ensemble » (dans la société et le monde du travail) est devenu un sujet majeur, notamment en sociologie. Pour Serge Paugam qui travaille depuis de nombreuses années sur le lien social, le « vivre ensemble » dans la société s'exprime *via* le développement de liens sociaux entre les individus<sup>39</sup> qui viennent répondre à leurs besoins de sécurité, d'appartenance et de reconnaissance. Dans l'entreprise, le « vivre ensemble » vient répondre à un besoin de « recherche de la sécurité professionnelle, de stabilité de l'emploi ainsi que de reconnaissance de ses pairs pour les tâches accomplies [dans le cadre du travail] »<sup>40</sup>.

Pourtant, il n'est pas rare d'entendre parler de « crise du lien social », de la nécessité de « retisser » ou de « renouer » ce lien social<sup>41</sup>. Ces propos valent pour l'entreprise dans laquelle se rencontre une grande diversité d'individus.

L'enquête projetée par la Chaire « Vivre Ensemble » de la Fondation Rennes 1 avait donc pour objectif de faire progresser la réflexion sur ce « vivre ensemble » en entreprise. Elle a, en effet, permis de comprendre ce qu'est le « vivre ensemble » en entreprise pour les salariés de premier niveau de qualification (Partie 1) mais aussi de dégager des pistes pour le construire (Partie 2).

---

<sup>39</sup> PAUGAM S. *Le lien social*, Paris, Éditions Que sais-je, 2018. p.15.

<sup>40</sup> *Ibid.*, p.15.

<sup>41</sup> *Ibid.*, pp. 3-6.



## **Partie 1**

### **Le « vivre ensemble » dans l'entreprise, de quoi parle-t-on ?**

La notion de « vivre ensemble » en entreprise renvoie généralement à des thèmes tels que le bien-être au travail, la qualité de vie au travail ou encore la gestion des risques psycho-sociaux (burn-out, bore-out, charge mentale...) <sup>42</sup> mais elle reste en construction. L'enquête entreprise a vocation à contribuer à celle-ci.

Comme dit précédemment, l'objectif premier de cette étude était de dégager la perception que les salariés ont de ce « vivre ensemble ». Elle a ainsi permis, dans un premier temps, de voir ce que les salariés mettent sous ce vocable à la mode car, d'entrée de jeu, ces derniers ont été amenés à s'exprimer sur ce qu'était le « vivre ensemble » pour eux (Chapitre 1). Dans un second temps, l'étude a permis d'analyser par quoi ce « vivre ensemble » passe concrètement pour exister, de quoi il est composé. En effet, si les éléments du « vivre ensemble » ont été mis en évidence par les chercheurs spécialistes de ces questions, leur approche par les salariés était essentielle non seulement pour mettre à l'épreuve la « composition académique » du « vivre ensemble » mais surtout pour percevoir ce que ces éléments recouvrent dans le quotidien de ces salariés (Chapitre 2).

---

<sup>42</sup> La Fabrique Spinoza. *op. cit.* p.53.



## Chapitre 1 - Le « vivre ensemble » vu par les salariés

Les entretiens avec les salariés ont débuté par une question ouverte : « Qu'est-ce que le "vivre ensemble" pour vous ? » Mais cette interrogation s'est aussitôt déclinée en deux autres : « Qu'est-ce que le « vivre ensemble » dans la société ? dans l'entreprise ? ». En effet, aborder la question du « vivre ensemble » dans l'entreprise nécessite de s'intéresser, en amont, à celui dans la société (1). L'entreprise étant un des acteurs clé de la société, plus particulièrement sur le territoire sur lequel elle est implantée (régional, national ou extranational), les valeurs de la société à laquelle elle appartient ne peuvent lui être étrangères (2).

### 1. Le « vivre ensemble » dans la société

Les salariés interrogés ont défini ce « vivre ensemble » par trois propositions.

#### 1.1. Une cohabitation harmonieuse

Le « vivre ensemble » renvoie pour beaucoup à une harmonie au sein du collectif qu'est la société. Pour les salariés, il consiste à cohabiter de manière harmonieuse au sein de celle-ci.

*« Vivre ensemble c'est vivre en harmonie... C'est de pouvoir conjuguer ensemble et de vivre en harmonie. » (Chloé, 25 ans)*

Pour les répondants, le « vivre ensemble » renvoie à la base à une relation, au lien à l'autre. Ils reprennent en cela la référence classique du « vivre ensemble » au lien social. Quelle serait l'utilité du « vivre ensemble » dans une société ne laissant que peu de place au lien social ? Le « vivre ensemble » repose sur l'idée d'un collectif au sein duquel chaque individu partage avec les autres et s'ouvre à eux (notamment par de nouvelles rencontres).

*« Le contact, faire des connaissances et tout ça. Il faut sortir de chez soi, faut aller dans des associations, il ne faut pas rester enfermé. » (Jean-Marc, 57 ans)*

Mais au-delà de l'idée de lien social, celle de cohésion sociale est évoquée.

« *Vivre ensemble, c'est se tolérer, se respecter les uns les autres* »  
(Céline, 39 ans)

La cohésion et *a fortiori* l'harmonie de ce collectif reposeraient sur les notions d'entente, de tolérance et de compréhension. Il est ici sous-entendu par les salariés que tous les citoyens sont différents et que chacun doit accepter ces différences, via la tolérance et la compréhension, afin d'atteindre l'entente. Les citoyens doivent s'intégrer dans ce grand ensemble qu'est la société à laquelle ils appartiennent. « Vivre ensemble » exige le respect de l'autre, l'acceptation des différences ou de ce qui fait la singularité de chacun et donc l'intégration de tous au sein de la société.

Mais les salariés considèrent que le « vivre ensemble » renvoie aussi à l'idée d'entraide, voire de solidarité au sein de la société, sachant ce soutien entre les citoyens doit être réciproque.

« *La solidarité, l'entraide, ne pas laisser les gens dans le besoin. Savoir vivre avec tout le monde.* » (Pierre, 24 ans)

Ce lien fait par les salariés entre « vivre ensemble » et entraide reste néanmoins flou. En effet, si pour certains, grâce à l'entraide ou la solidarité, il est possible d'atteindre l'objectif commun social qu'est le « vivre ensemble », pour d'autres, c'est le « vivre ensemble » qui générerait cette solidarité.

Les salariés ont évoqué les termes d'entraide et de solidarité mais cette évocation, replacée dans le contexte des discussions avec eux, semble davantage traduire l'idée de bienveillance entre les personnes : une bienveillance qui renverrait à l'accompagnement de l'autre et qui reposerait sur une certaine fraternité. D'ailleurs, un salarié a fait allusion à la devise républicaine « Liberté, Égalité, Fraternité ».

« *[Le « vivre ensemble » dans l'entreprise], je ne sais pas, plutôt Liberté, Égalité, Fraternité, [ça] s'applique aussi pour le travail.* » (Simon, 31 ans)



L'examen des entretiens révèle que le « vivre ensemble » revient à une cohabitation harmonieuse au sein de la société mais qu'il passe aussi par une société inclusive.

## **1.2. Une société inclusive**

Pour les salariés, le « vivre ensemble » concerne non seulement le collectif mais aussi l'individu. Pas de lien avec les autres possible si, à la base, chaque individu n'est pas inclus dans ce « ensemble » dont il est fait mention dans l'expression « vivre ensemble ». Être en harmonie, tous ensemble, passe par la reconnaissance de chacun dans ce collectif, par la prise en considération des individus qui composent la société.

*« Oui [ndlr : le « vivre ensemble »] est important dans la société, parce que si on ne s'entend pas, si c'est tendu, enfin je ne sais pas, on le vit mal. En plus, je fais un sport collectif, alors oui ce serait d'intégrer tout le monde, que tout le monde se sente bien et épanoui. C'est primordial. Si quelqu'un se sent mal ou un peu exclu, bah ça crée du malaise et ça empêche le « vivre ensemble ». » (Lucie, 27 ans)*

Le « vivre ensemble » a donc un lien avec l'inclusion de l'individu dans la société. Il ne peut y avoir de « vivre ensemble » sans la reconnaissance de chaque citoyen dans la société et c'est ce « vivre ensemble » dans sa globalité qui va conduire au bien-être des citoyens.

## **1.3 La construction de tous**

Un dernier point important concernant la perception du « vivre ensemble » se retrouve dans les propos des salariés : le « vivre ensemble », qu'il s'agisse de l'harmonie collective ou la prise en considération de tous les citoyens, n'est pas inné, mais il doit être construit et entretenu. L'idée d'apporter sa pierre à l'édifice social et sociétal se retrouve ici dans la mesure où, selon les salariés, la totalité des citoyens doit contribuer à ce « vivre ensemble », notamment en luttant contre les préjugés et les stéréotypes.

*« Vivre bien, travailler ensemble à la société ; la première chose est de demander à une personne... enfin la société, c'est une association avec*

*beaucoup de membres et ses idées. Il faut une idée de travailler ensemble, c'est ça, une union ! » (Salvador, 56 ans)*

Après avoir consulté les salariés sur la notion de « vivre ensemble » dans la société, ils l'ont été sur le « vivre ensemble » en entreprise, afin de voir si leur perception était identique dans les deux cas.

## **2. Le « vivre ensemble » dans l'entreprise**

Les entretiens révèlent un parallélisme existant entre les « vivre ensemble » dans la société et dans l'entreprise (2.1.), mais aussi un certain particularisme pour ce qui concerne le domaine de l'entreprise (2.2.).

### **2.1. Des similitudes avec le « vivre ensemble » dans la société**

Pour les salariés, l'entreprise est perçue comme une « microsociété » au cœur de la société elle-même. Aussi l'expression « vivre ensemble » en entreprise rejoint celle ayant cours dans la société.

*« Je vois le monde du travail comme une mini-société, euh, la différence c'est que là, ce sont des gens qui sont réunis pour faire une chose précise, pour faire un travail ensemble. » (Nolwenn, 33 ans)*

L'entreprise est un espace où les citoyens se retrouvent et cohabitent quotidiennement pour « travailler ensemble ». Ils apportent avec eux les valeurs qu'ils ont pu acquérir pour vivre avec les autres dans la société et les transposent dans l'entreprise. Ainsi, pour les salariés, le « vivre ensemble » prendrait la forme d'une cohabitation harmonieuse et impliquerait l'inclusion de tous ses membres dans cet ensemble qu'est l'entreprise, ce « vivre ensemble » étant construit par tous. La référence faite par un salarié aux valeurs républicaines de « Liberté, Égalité, Fraternité » pour parler du « vivre ensemble » en entreprise<sup>43</sup> est significative de cette transposition. Finalement, dans ses grandes lignes, le « vivre ensemble » dans l'entreprise serait la traduction, à son échelle, de celui dans la société.

Si ce rapprochement entre ces deux « vivre ensemble » existe, la mise en œuvre de celui en entreprise serait facilitée par deux facteurs. D'abord, les

---

<sup>43</sup> Voir supra la citation en ce sens.

répondants remarquent que garantir le « vivre ensemble », à savoir vivre en harmonie avec les autres et se sentir intégré, serait plus simple en entreprise du fait de l'existence d'un objectif commun, le travail, qu'il conviendra d'atteindre tous ensemble. Ensuite, le « vivre ensemble » dans l'entreprise serait plus facile à assurer car il va se construire dans un cadre où chacun possède un rôle spécifique et codifié par l'entreprise. Les codes sociaux se trouvant dans la société n'ont pas lieu d'être dans l'entreprise. Un salarié explique ainsi, que dans la société, l'individu appartient à une diversité de groupes (de « cercles ») imposant chacun leurs codes. De ce fait, il peut être compliqué pour l'individu de repérer et de comprendre ce que la société attend de lui et ainsi sa place dans celle-ci.

*« [...] C'est peut-être plus simple à déterminer, parce que dans la vie, il y a plein de cercles, plein de cadres, alors que dans l'entreprise, c'est un peu plus restreint. Il y a les objectifs économiques de l'entreprise, heu, le bien-être des salariés, c'est peut-être plus restreint. » (Sébastien, 33 ans)*

Dans l'entreprise, les salariés savent ce qui fédère leur groupe (le travail), ce que l'entreprise attend d'eux. Le « vivre ensemble » dans l'entreprise serait ainsi plus facile à atteindre dans la mesure où il ne serait pas entravé par la complexité des relations sociales, comme cela est le cas dans la société.

La fédération des salariés autour du travail marque le particularisme du « vivre ensemble » dans l'entreprise.

## **2.2. Les spécificités du « vivre ensemble » en entreprise**

La différence majeure avec le contexte sociétal est que, dans l'entreprise, il s'agit davantage de « travailler ensemble » que de « vivre ensemble ». De ce fait, pour assurer une cohabitation harmonieuse dans le travail et une inclusion de tous dans l'entreprise, les salariés estiment que ce « vivre ensemble » doit répondre à des spécificités intrinsèques à la vie de l'entreprise. Travailler dans des conditions agréables repose sur une nécessaire bienveillance de la part de ceux qui entourent le salarié (2.2.1.) et sur le fait pour chaque salarié doit se sentir utile (ou reconnu) dans son travail (2.2.2.).

### ***2.2.1. Une bienveillance indispensable dans le rapport à l'autre***

Le « vivre ensemble » en entreprise passe par cette bienveillance, autrement dit cette « disposition d'esprit favorable, indulgente à quelqu'un »<sup>44</sup>, et ceci à tous les niveaux.

#### ⇒ *Bienveillance d'abord dans les relations de travail*

La bienveillance peut conduire le salarié à aller à la rencontre de son collègue afin de l'aider à s'intégrer, à lui présenter les méthodes et les *process* de travail, tout en lui accordant un droit à l'erreur, principalement lors de la prise de fonction. De ce fait, le salarié doit être acteur du « vivre ensemble » dans son entreprise.

Pour les salariés, cette bienveillance renvoie aussi à l'idée de désamorcer des situations qui pourraient prendre de l'ampleur au sein de l'équipe. Le fait que le salarié puisse informer son collègue d'un problème (ou d'un conflit) afin de le gérer en interne et d'agir rapidement avant que cela n'impacte l'équipe elle-même, apparaît comme un élément du « vivre ensemble ». Même si, en pratique, le problème pourra parfois remonter à la hiérarchie, l'attention manifestée par le salarié pour agir en amont est un élément important du « vivre ensemble ».

*« C'est savoir se respecter les uns et les autres, et savoir dire les choses quand il y a un problème, le poser directement, ne pas attendre qu'un conflit monte et voilà il y a un problème, il faut en discuter et ne pas attendre. »  
(Sylvie, 53 ans).*

#### ⇒ *Bienveillance ensuite dans le quotidien du travail*

En disant *bonjour*, en échangeant quelques mots, voire en allant à la rencontre de l'autre, notamment en s'intéressant à ses problèmes personnels (dont la santé), le salarié, par cette bienveillance, contribue à favoriser le lien social et à assurer la bonne intégration de chacun au sein du collectif de travail.

---

<sup>44</sup> Grand Dictionnaire Encyclopédique (Vol.2). *Bienveillance*, Paris, Édition Larousse, 1982. p.1238.

Enfin une seconde spécificité du « vivre ensemble » en entreprise est apparue, au regard du « vivre ensemble » dans la société : elle est liée à la nécessité, pour les salariés, de se sentir utiles dans leur travail.

*« Vivre ensemble, c'est par exemple se dire bonjour, ça c'est la base, se dire « bonjour comment ça va ? », prendre des nouvelles, enfin pas dans les détails, mais au moins se saluer. Par exemple, si c'est une nouvelle personne, pouvoir bien lui expliquer le travail, si la personne n'a pas bien fait, ne pas forcément la gronder, mais voilà, donner à la personne le temps de s'adapter. » (Chloé, 25 ans)*

### **2.2.2. La nécessité pour les salariés de se sentir utiles dans leur travail**

Les salariés ont clairement mis en avant le besoin de reconnaissance de leur travail au sein de l'entreprise, que ce soit de la part de leur hiérarchie, leurs collaborateurs, voire de la société en général.

L'expression de ce besoin par les salariés interrogés n'a rien de surprenant au vu des postes qu'ils occupent. Ils se sentent régulièrement dévalorisés parce que leur travail l'est. En effet, leur poste se conjugue généralement avec peu de responsabilité, des tâches sans grand intérêt et répétitives, peu de contact avec l'extérieur (sauf dans les secteurs de la restauration et du commerce).

*« Ensuite, je ne sais pas..., participer, avoir une place dans la société, peu importe laquelle c'est faire quelque chose... » (Simon, 31 ans)*

Il est donc très important pour ces salariés de se sentir utiles. Pour eux, c'est le point de départ pour se sentir bien dans l'entreprise, c'est donc la base du « vivre ensemble » en entreprise.

Pour ces salariés, le « vivre ensemble » peut alors se développer et devenir un moyen pour aller plus loin en leur permettant de s'épanouir et en faisant naître une certaine motivation. Or, le salarié épanoui est motivé est, de ce fait, plus performant dans son travail mais aussi plus favorable à faire vivre le « vivre ensemble » dans l'entreprise. En se sentant reconnu et utile au sein du collectif, il semble être plus enclin à s'adapter, à faire avancer l'équipe, à aller de l'avant.

Le « vivre ensemble » en entreprise qui permet de travailler en harmonie avec les autres exige donc de développer la bienveillance de tous et la considération à l'égard de tous. Pour le faire, cinq éléments ont été mis en évidence par les chercheurs en sciences humaines. L'enquête menée ici a permis de recueillir l'avis des salariés sur ces différents éléments, identifiés au plan théorique comme permettant d'assurer le « vivre ensemble ».

## **Chapitre 2 - Les éléments du « vivre ensemble » vus par les salariés**

L'examen de la littérature a permis de dégager les principaux éléments qui matérialisent le « vivre ensemble » en entreprise<sup>45</sup>. Des questions ouvertes ont été posées aux salariés afin de voir s'ils reconnaissent l'importance de ces éléments et des questions fléchées ont permis de voir ce que signifiait, pour les salariés, chacun d'eux.

À l'issue de chaque entretien, la personne interrogée fut invitée à classer ces éléments en fonction de leur importance en tant qu'élément permettant d'assurer le « vivre ensemble » dans l'entreprise. Bien que cette étude ne soit pas quantitative et, que de ce fait, la fiabilité statistique ne peut être établie quant à ce classement<sup>46</sup>, ce dernier permet néanmoins d'avoir une idée de ce qui importe le plus aux salariés consultés. Ainsi, il ressort que l'acceptation des différences (1) et la reconnaissance (2) arrivent en premier, ce qui signifie que les salariés les « considèrent » comme des composantes majeures du « vivre ensemble ». Suivent ensuite la convivialité (3), l'autonomie (4) et enfin l'adéquation des contraintes personnelles et professionnelles (5). C'est cet ordre de priorité aux yeux des salariés qui est retenu pour la présentation détaillée qui suit.

### **1. L'acceptation des différences**

En tant que « microsociété », l'entreprise retrouve en son sein les traits de la société dans laquelle elle est insérée. Ainsi, elle est un lieu de diversité, « un lieu ouvert de brassage de collaborateurs aux profils, aux parcours et aux origines culturelles diversifiées »<sup>47</sup>. L'acceptation des différences semble donc inhérente au « vivre ensemble » au sein des entreprises. Comment concevoir de « travailler ensemble » sans cela ? « La cohésion d'un collectif ne peut plus se faire sans le respect de l'individualité et donc de la spécificité ou de l'hétérogénéité de ses membres. »<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> Voir supra.

<sup>46</sup> Les études quantitatives portent sur un panel important d'enquêtés, ce qui permet de donner du poids aux affirmations partagées par un grand nombre d'entre eux.

<sup>47</sup> BRUNA M-G., PERETTI J-M. & YANAT Z. « Les nouveaux défis de la diversité : totems à dépasser et paris à relever » In : *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprises*, 2016 (Vol. 1, n°20). p.79.

<sup>48</sup> IMHOFF C. *op. cit.* p.86.

Pourtant, lorsqu'ils ont été interrogés sur cette acceptation des différences au sein de l'entreprise, les salariés ont eu des difficultés à comprendre cette notion. C'est le lien fait avec les discriminations qui leur a finalement permis d'appréhender ce concept et d'en affirmer l'importance. Les salariés ont indiqué être conscients qu'ils viennent tous d'horizons différents et qu'il est donc nécessaire de concilier ces différences entre les individus pour pouvoir « vivre ensemble » au sein de la société comme de l'entreprise.

Les salariés ont alors mis en avant quatre idées essentielles. Ils ont d'abord noté que les discriminations sont une réalité dans l'entreprise et qu'elles doivent être combattues (1.1.). Pour eux, l'acceptation des différences est donc le point de départ du « vivre ensemble » (1.2.) et l'entreprise a un rôle majeur à jouer (1.3.). Les salariés ont alors suggéré une piste d'évolution intéressante qui mérite d'être soulignée : l'acceptation des différences n'impliquerait-elle pas de penser (et incidemment de mettre en place) un rapport différent au travail ? (1.4.).

### **1.1. Les discriminations, une réalité dans l'entreprise**

La notion de discrimination peut se définir comme le « fait de distinguer et de traiter différemment (le plus souvent mal) quelqu'un ou un groupe par rapport au reste de la collectivité ou par rapport à une autre personne »<sup>49</sup>.

La loi condamne ces discriminations :

« [...] toute distinction opérée entre les personnes physiques sur le fondement de leur origine, de leur sexe, de leur situation de famille, de leur grossesse, de leur apparence physique, de la particulière vulnérabilité résultant de leur situation économique, apparente ou connue de son auteur, de leur patronyme, de leur lieu de résidence, de leur état de santé, de leur perte d'autonomie, de leur handicap, de leurs caractéristiques génétiques, de leurs mœurs, de leur orientation sexuelle, de leur identité de genre, de leur âge, de leurs opinions politiques, de leurs activités syndicales, de leur capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français, de leur appartenance ou de leur non-

---

<sup>49</sup> Dictionnaire Larousse, *Discrimination*, 2019.

[<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/discrimination/25877>], consulté le 26 août 2020.



appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une Nation, une prétendue race ou une religion déterminée ».<sup>50</sup>

Pourtant, les salariés constatent que ces discriminations existent encore trop souvent dans l'entreprise et aux différents niveaux de celle-ci. Elles peuvent se retrouver dans les rapports entre salariés mais aussi et surtout dans ceux du salarié avec sa hiérarchie. Elles existent tout au long de la carrière de l'individu, au recrutement mais aussi dans le travail et peuvent constituer un frein à l'évolution professionnelle et à la prise de responsabilité.

Pour les salariés, si la loi relève vingt critères fondant les discriminations, dans entreprise, elles visent principalement l'origine ethnique ou sociale du salarié, une situation de handicap, la religion ou encore l'âge.

Face à ce constat de la présence encore trop fréquente de discriminations dans l'entreprise, les salariés considèrent qu'il faut lutter contre elles car elles sont inconciliables avec la recherche de cohésion sociale. Ainsi, si ans la société, les discriminations sont contraires à l'idée de République, les salariés interrogés précisent que dans l'entreprise, elles sont contraires même à l'idée de « travailler ensemble ».

## **1.2. L'acceptation des différences, garante du respect de tous par tous**

En entravant la cohésion du collectif de travail, les discriminations sont la négation du « vivre ensemble ». De plus, en acceptant l'autre dans sa singularité et ainsi en n'excluant aucun salarié au sein de l'entreprise, l'ambiance de travail sera sereine. Faire accepter les différences est donc le point de départ du « vivre ensemble » dans l'entreprise.

L'idée essentielle sous-jacente est que le salarié ne peut attendre des autres d'être reconnu tel qu'il est que s'il est lui-même en capacité de reconnaître l'autre dans sa singularité. En acceptant ses collègues et en étant accepté par eux, alors il devient possible, selon les salariés, de pouvoir « travailler ensemble ». Se tolérant les uns et les autres, ils peuvent travailler les uns à côté des autres.

---

<sup>50</sup> Code Pénal. Article 225-1, modifié par LOI n°2016-1547 du 18 novembre 2016 - art. 86. [<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000033461473&cidTexte=LEGITEXT000006070719&dateTexte=20161120>], consulté le 26 août 2020.

« Bah « vivre ensemble », c'est dans la vie de tous les jours, mais pas au boulot. Mais le travailler ensemble, ça c'est au boulot. » (Paul, 17 ans)

Pour de nombreux répondants en effet, dans l'entreprise, plus que de « vivre ensemble », les salariés doivent pouvoir dans un premier temps « travailler ensemble ». Ainsi, à *minima*, il faut pouvoir « travailler ensemble », même si le « vivre ensemble » doit s'arrêter là. Les salariés interrogés en sont convaincus. Le « vivre ensemble » commence par cette acceptation des différences. C'est, pour eux, la partie non négociable du « vivre ensemble » dans toute entreprise. En fait, l'acceptation des différences traduit la tolérance indispensable pour pouvoir « faire ensemble ». À ce niveau, « je » dois tolérer l'autre, sans avoir besoin d'éprouver de l'estime, voire des sentiments plus forts pour cet autre. Le minimum est alors de saluer l'autre, de respecter les règles minimales de politesse.

L'entreprise doit donc commencer par assurer ce *minima* avant d'aller (ou de vouloir aller) plus loin. Et c'est en cela que les salariés ont classé cet élément comme le premier permettant d'assurer le « vivre ensemble ». Sans cette acceptation des différences, pas de « vivre ensemble » possible. Avec elle, le « vivre ensemble » commence. En effet, grâce à elle, les liens entre les salariés vont pouvoir se créer et une bonne ambiance va pouvoir se mettre en place.

L'acceptation des différences renvoie alors aux idées de tolérance et de respect. Elle permet « d'intégrer la possibilité que d'autres salariés pensent, vivent et ressentent différemment, améliore l'ouverture, la communication et la coopération interne »<sup>51</sup>. En partageant cette valeur, la vie au sein de l'entreprise devient harmonieuse, les relations professionnelles deviennent plus sereines. Un lien social peut alors se construire entre les acteurs de l'entreprise. Certains salariés reconnaissent même qu'en acceptant l'autre, ils ne peuvent qu'apprendre et donc grandir. Pour eux, l'entreprise a ici un rôle fondamental à jouer.

### **1.3. Le rôle majeur de l'entreprise dans l'acceptation des différences**

Il est déjà identifié dans la littérature que l'entreprise, à travers son équipe de direction dont l'autorité est reconnue par les salariés, doit s'investir pour assurer cette acceptation des différences. Si les managers ou le service des

---

<sup>51</sup> FRIMOUSSE S. & PERETTI J-M. « La diversité ou la dialectique du semblable et du différent » In : *Management & Avenir*, 2007 (Vol.14, n°4). p.108.

ressources humaines<sup>52</sup> ne mènent pas une réelle politique « soucieuse du collectif et attentive aux problématiques de la diversité », cela peut, à terme, « nuire à la cohésion des équipes, à la fidélisation et à l'implication des personnels ainsi qu'à la performance globale de l'organisation »<sup>53</sup>.

Pour les salariés interrogés, ce rôle indispensable de l'entreprise est confirmé et peut se traduire de différentes manières<sup>54</sup> : l'entreprise doit montrer l'exemple, afficher clairement une politique de lutte contre les discriminations, instaurer une culture d'entreprise favorable à l'acceptation des différences et impliquer les salariés dans ce processus<sup>55</sup>.

### ***1.3.1. L'exemplarité de l'entreprise***

« L'entreprise doit donc reconnaître et respecter l'identité de chacun dans sa diversité. »<sup>56</sup> La tolérance des salariés à l'égard des autres, au sein de l'entreprise, sera d'autant plus importante si la hiérarchie montre l'exemple. En effet, il semble difficile de pouvoir créer un « vivre ensemble », une culture d'entreprise où les salariés vont accepter et respecter les autres, si la hiérarchie et les managers ne montrent pas le chemin par leur comportement, voire s'ils créent un climat néfaste ou développent eux-mêmes des formes de discriminations. Au sein de l'entreprise, les salariés doivent être traités de manière identique.

*« Je pense que les discriminations peuvent venir de tout le monde. Certains peuvent avoir des préférences de qui travaille avec qui parce que telle croyance ou telle opinion ou tel avis. Disons que si ça vient de la hiérarchie, c'est tout de suite plus problématique parce que ça participe à détruire le climat. » (Simon, 31 ans)*

---

<sup>52</sup> Si l'entreprise en possède un.

<sup>53</sup> BRUNA M-G. « Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité » In : *Management & Avenir*, 2011 (Vol.3, n°43). p. 214.

<sup>54</sup> Sur les outils pour le faire, voir infra.

<sup>55</sup> Sur les outils pour atteindre ces objectifs, voir infra.

<sup>56</sup> FRIMOUSSE S. & PERETTI J-M. *op. cit.* p.106.

### ***1.3.2. L'affichage nécessaire d'une politique de lutte contre les discriminations dans l'entreprise***

Au-delà d'une certaine exemplarité (déjà très importante pour les salariés) l'entreprise doit s'impliquer dans la lutte contre les discriminations et, plus largement, dans l'acceptation des différences. Pour les salariés interrogés, non seulement elle doit fixer des règles en ce sens, mais elle doit les présenter aux salariés afin que ces derniers adhèrent à ces valeurs. L'entreprise doit montrer qu'elle est impliquée, déterminée sur cette question.

*« [L'entreprise] doit faire comprendre à tout le monde [...]. Les solutions doivent se trouver, [...] quand il y a des problèmes, elle doit agir, doit trouver des solutions ... » (Salvador, 56 ans)*

### ***1.3.3. L'instauration d'une culture d'entreprise reposant sur l'acceptation des différences***

L'acceptation des différences va permettre, voire favoriser, le « vivre ensemble » dans la mesure où « la mise en place de politiques d'égalité des chances constitue des leviers intéressants de mobilisation des personnels autour d'un projet rassembleur »<sup>57</sup>. L'adhésion à cette valeur peut fédérer le groupe et ainsi créer une culture d'entreprise.

Mais, pour les salariés, cette culture d'entreprise partagée peut émerger si l'entreprise aborde avec eux ce thème de l'acceptation des différences.

*« Ça serait un plus, une réunion où tout le monde serait présent et que la direction parle de tolérance, aborde des sujets pour éviter la discrimination. » (Alexandra, 37 ans)*

Au-delà de réunions pour parler de l'acceptation des différences au sein de l'entreprise, certains salariés ont émis l'idée de rencontres pour discuter des différences elles-mêmes. Le thème des religions a été évoqué. Pour les salariés, le fait de les présenter pourrait permettre de connaître les différentes religions et ainsi de mieux comprendre ceux qui y adhèrent et d'éviter des incompréhensions, voire des peurs, sources de discriminations ou de simples préjugés.

---

<sup>57</sup> BRUNA M-G. *op. cit.* p.214.

### ***1.3.4. L'indispensable implication des salariés dans l'acceptation des différences***

Si les salariés interrogés ont affirmé que le « vivre ensemble » ne sera possible que si la hiérarchie s'implique dans l'acceptation des spécificités de chacun, ils estiment également que la collaboration des salariés est nécessaire. La mobilisation de tous et donc de chacun est indispensable. L'entreprise doit y travailler.

*« [L'entreprise] pourrait prendre les faits, ce qui a été dit, et mettre les choses au clair déjà en interne, sans même rendre ça forcément public sauf si tout le monde est au courant, quitte à faire arrêter tout le monde de travailler si ce n'est pas une grande entreprise. Ou juste les personnes concernées pour en parler déjà et désamorcer la bombe on va dire. » (Pierre, 24 ans)*

### **1.4 L'acceptation des différences : fondement d'un rapport différent au travail ?**

À l'occasion des entretiens, les salariés ont émis une idée intéressante qui mérite d'être notée dans ce rapport. Pour certains, l'acceptation des différences pourrait induire un rapport différent au travail. Pour eux, les différences pourraient être exploitées de manière positive pour accroître la performance de l'entreprise.

L'idée sous-jacente est que les différences peuvent être sources de richesses et que l'entreprise peut avoir un intérêt à les exploiter. En effet, l'identification et le respect de la singularité de chacun pourraient donner envie d'aller plus loin et conduire l'entreprise à voir ce que ces singularités individuelles pourraient lui apporter. Ce rapport différent au travail mérite d'être pensé à la fois par l'entreprise et par les salariés, au sein même des équipes de travail.

S'agissant de l'entreprise, elle peut réfléchir à l'adaptation, selon les singularités de chacun, des postes de travail du salarié ou du travail de l'équipe. La question est aujourd'hui débattue s'agissant des salariés atteints de troubles cognitifs mais elle peut être généralisée. On est alors pleinement dans le « vivre ensemble » dans l'entreprise car les salariés concernés ne peuvent alors se sentir que mieux dans l'entreprise et par voie de suite, plus performants.

Concernant les salariés, l'acceptation d'un rapport différent au travail pour certains de leurs collègues, du fait de leur singularité, est aussi une piste intéressante.

*« Des fois la discrimination ça peut être aussi l'incompétence entre guillemets ou le manque de formation, voilà tout le monde n'est pas au même niveau, [et parfois une personne] devient « le boulet ». Mais ce qu'il faut dans ces cas-là, c'est soit le mettre à un poste plus adapté ou mieux le former. » (Jean-Paul, 52 ans)*

En effet, certains salariés interrogés ont confié que le « vivre ensemble » devrait permettre à chacun d'avancer à son rythme dans le travail et qu'aucun salarié ne devrait subir de moqueries du fait, par exemple, qu'il soit plus ou moins rapide ou efficace dans l'exécution de ses missions ou qu'il soit nécessaire de lui réexpliquer les consignes. La tolérance et le respect à l'égard de l'autre peuvent alors conduire à changer les rapports de travail eux-mêmes, en amenant à de l'indulgence dans les relations de travail.

L'acceptation des différences est donc le premier élément du « vivre ensemble », indispensable pour que les salariés soient sereins dans leur travail. Grâce à elle, les salariés ont des relations de travail respectueuses. Mais un autre élément, la reconnaissance, apparaît également fondamental.

## **2. La reconnaissance**

Vivre en harmonie au sein de l'entreprise passerait, selon les approches théoriques, par la reconnaissance des salariés. Interrogés sur cet élément du « vivre ensemble », les salariés rencontrés ont confirmé et considéré qu'il était à la base du bien-être des salariés (2.1.). Ils ont aussi mis en avant que cette reconnaissance devait concerner le salarié dans sa globalité, c'est-à-dire en tant que travailleur mais aussi en tant que personne (2.2.) et enfin, ils ont exprimé le fait que la reconnaissance doit être clairement manifestée aux salariés par l'entreprise (2.3.).

### **2.1. La reconnaissance : le début du bien-être**

Si l'acceptation des différences permet au salarié de travailler sereinement dans le respect de chacun, la reconnaissance permet de réaliser un pas

de plus dans le « vivre ensemble » en instaurant un certain bien-être des salariés au sein de l'entreprise.

*« C'est vrai que [ndlr : la reconnaissance] permet aussi à la personne de se sentir bien, de se sentir bien dans ses baskets. » (Livia, 29 ans)*

En étant reconnu par les autres, par la hiérarchie, voire même au-delà par les acteurs extérieurs à l'entreprise (clients, sociétés sous-traitantes...), le salarié se sent bien avec eux. Ce qui est facteur d'harmonie pour le collectif de travail. Ces phrases résument le sentiment des salariés interrogés.

*« Bon, [ndlr : la reconnaissance] elle vient des responsables et des salariés. Bon, mais pour moi, elle vient aussi de [nom de l'entreprise du sous-traitant], parce qu'à la base nous on travaille pour [nom de du sous-traitant], et il faut qu'il y ait de la reconnaissance là aussi. » (Marc-Antoine, 48 ans).*

Il ressort des entretiens que la reconnaissance apporte de la satisfaction aux salariés. Qu'il s'agisse d'une reconnaissance liée à leur travail ou à leur personne, elle traduit l'intérêt que leur porte l'entreprise. Ceci est d'autant plus important que les emplois occupés par les salariés interrogés sont durs, pénibles et particulièrement peu valorisés dans la société.

La crise du Covid-19 a d'ailleurs révélé l'importance de la reconnaissance des autres pour les salariés occupant des postes de bas niveau de qualification. Des aides-soignants, des caissières, des agents d'entretien (...), généralement peu considérés, voire transparents, ayant dû continuer à travailler malgré le confinement, se sont avérés essentiels au bon fonctionnement de la société et ont enfin bénéficié d'une certaine reconnaissance.

Pour les personnes interrogées, le bien-être qui découle de cette reconnaissance est générateur de motivation, de « faire plus », d'envie de s'investir notamment en créant du lien avec les collègues, voire à devenir solidaires, car la confiance s'instaure.

*« Il y a la reconnaissance entre collègues, si vous avez besoin de vous entraider, de vous montrer « ah comment tu fais sur tel aspect du travail ? » et s'entraider comme ça. » (Chloé, 25 ans)*

De même, lorsque la direction fait preuve de reconnaissance envers un salarié, ce dernier s'approprie plus facilement les objectifs et valeurs de l'entreprise.

Quant à la confiance, les entretiens montrent qu'elle n'est pas un acquis dans l'entreprise mais qu'elle doit se construire. La première étape pour la construire est, selon les salariés, la reconnaissance du manager ou du chef d'équipe envers le salarié.

*« Je veux dire, moi aujourd'hui, je sais que mon responsable, mon directeur me fait confiance. Il sait très bien que si je fais une bêtise ou une boulette, je saurai l'assumer, donc il sait qu'il peut avoir confiance en moi et ça c'est très important. » (Sylvie, 53 ans)*

Les salariés soulignent que la relation de confiance grandit à mesure que le processus de reconnaissance s'installe et se pérennise entre la direction et ses salariés et entre les salariés eux-mêmes. *A contrario*, un manque de reconnaissance va entraîner de la frustration chez les salariés, ce qui ne pourra être que négatif pour tous et qui conduira le salarié à se replier sur lui-même.

Finalement, pour les répondants, il s'avère que le bien-être du salarié, acquis *via* la reconnaissance, conduit à une véritable inclusion des salariés dans l'entreprise. En effet, même si le terme d'inclusion ne fut pas prononcé par les salariés rencontrés, la grande majorité s'y est référée implicitement en indiquant que la reconnaissance révèle leur utilité au sein de l'entreprise. Ils se sentent inclus, membres de cet ensemble.

Si les salariés considèrent la reconnaissance comme un élément du « vivre ensemble », ils ont clairement exprimé ce qu'ils entendaient par cette reconnaissance, à savoir celle du « salarié dans sa globalité ».

## **2.2. La reconnaissance du salarié « dans sa globalité »**

De nombreux chercheurs, dont Brewer<sup>58</sup>, font état du besoin pour l'individu de s'intégrer au sein d'un groupe, d'une tribu, tout en étant reconnu comme étant un être unique et spécifique. Les salariés ont évoqué cette

---

<sup>58</sup> BREWER M.- B. « The Social Self: on Being the Same and Different at the Same Time » In: *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1991 (Vol.17, n°5). pp. 475-476.



reconnaissance en montrant qu'elle doit porter sur les deux visages des salariés : elle concerne le travailleur qui souhaite voir reconnaître son travail, voire son savoir-faire (2.2.1.) mais aussi la personne qui entend être considérée pour ce qu'elle est (2.2.2.).

### **2.2.1. Reconnaître le travailleur**

Pour les personnes interrogées, les reconnaître comme travailleur équivaut à considérer qu'ils sont un élément essentiel du tout. Le salarié doit se sentir utile. Cette reconnaissance doit revêtir trois aspects. En tant qu'acteur de l'entreprise, le salarié est avant tout un maillon indispensable permettant d'atteindre l'objectif économique de l'entreprise ; ici l'important n'est pas de reconnaître celui qui produit, mais ce qui est produit. Mais le salarié a aussi besoin d'être reconnu pour son expertise, ses savoir-faire. Dans tous les cas, les salariés ont indiqué que cette reconnaissance devait être porteuse de sens : elle doit être pensée par l'entreprise et ne pas être systématique.

*« La reconnaissance, c'est le fait que la hiérarchie reconnaisse le travail qu'on est en train d'effectuer, enfin moi c'est surtout de ce point de vue-là que je la vois. La reconnaissance, c'est que même le travail le plus ingrat soit reconnu. » (Livia, 29 ans). « [La reconnaissance] c'est que les gens apprécient notre travail. » (Thomas, 40 ans)*

⇒ *Le salarié : un maillon indispensable*

L'enquête révèle que, dans sa forme la plus basique, la reconnaissance renvoie à l'idée de « reconnaître le travail » du salarié. Le focus n'est pas porté sur le salarié mais sur ce qu'il produit. D'une certaine manière, il existe ici une distanciation entre l'action du salarié et le résultat du travail : mais il s'agit néanmoins des prémisses de la reconnaissance du salarié.

*« En fait eh bien oui, je peux dire que sans les salariés, et bien l'entreprise ne peut pas marcher. » (Marc-Antoine, 48 ans)*

Lors des rencontres avec les salariés, beaucoup ont noté que, sans leur présence, l'entreprise ne pourrait pas fonctionner correctement. En effet, ces salariés se trouvant au « début de la chaîne », ils ont une conscience aigüe du fait que leurs tâches sont essentielles pour que le reste de l'entreprise suive. Pour cela,

il est primordial que l'entreprise considère ses employés comme des forces utiles et indispensables à la cellule économique. Tous apportent leur pierre à l'édifice. Dans un certain sens, ici la hiérarchie reconnaît le salarié en tant qu'une force de production indispensable à l'entreprise et à sa productivité.

⇒ Le salarié : un potentiel pour l'entreprise

Mais pour ces salariés, occupant pour la grande majorité des emplois peu valorisés, l'entreprise ne doit pas seulement reconnaître leur travail mais eux aussi le potentiel qu'ils représentent pour l'entreprise. En effet, en reconnaissant leurs qualités, la hiérarchie et les collaborateurs gommant d'une certaine manière l'aspect non-valorisé de l'emploi. Cette reconnaissance peut notamment porter sur le savoir-faire du salarié. La hiérarchie ou les collaborateurs notent les capacités et la maîtrise du salarié vis-à-vis de sa tâche. Le salarié n'est plus un pion anonyme, mais un travailleur participant à la formation d'un groupe.

*« La reconnaissance c'est quand on dit qu'on travaille bien, on fait vivre l'entreprise parce qu'on a du savoir-faire. » (Céline, 39 ans)*

En reconnaissant ce potentiel du salarié, l'entreprise reconnaît la singularité professionnelle de chacun. Les salariés disposent souvent d'une expertise du terrain (que n'ont pas forcément les cadres), mais aussi parfois de compétences allant au-delà de ce que leur demande leur emploi. Lorsque la hiérarchie reconnaît ainsi le « talent » du salarié, cela donne une légitimité à celui-ci en tant qu'acteur, force de proposition (ou d'innovation) dans l'entreprise. Cette reconnaissance des supérieurs, primordiale pour les répondants car elle donne au salarié le sentiment d'être important et ainsi un sens à son travail, peut conduire à améliorer les *process* de travail.

*« Ah je dirais la même chose, après c'est reconnaître chaque aspect, talent potentiel chez quelqu'un et l'exploiter à bon escient pour que la personne se sente mieux. » (Sébastien, 33 ans)*

⇒ Une reconnaissance qui a du sens

Cependant, pour les répondants, la reconnaissance doit être méritée et ne doit pas devenir une « habitude ». En effet, la reconnaissance, principalement

sur le plan humain<sup>59</sup>, doit être sincère et justifiée afin de ne pas perdre de sa valeur et devenir contre-productive.

Ainsi, pour eux, reconnaître l'employé et son travail ne signifie pas seulement le féliciter sur ce qui va mais également dire lorsque cela ne va pas. En effet, les salariés se sentent tout autant reconnus lorsque l'entreprise exprime un mécontentement ou fait un reproche sur la façon dont le travail a été réalisé. Cela montre que la hiérarchie leur prête attention, qu'ils ne sont pas des « machines ». Plus encore, les salariés considèrent que cela les aide à grandir.

Un point de vigilance doit cependant être souligné ici car de nombreux répondants ont exprimé que les managers, chefs d'équipe etc., avaient plus tendance à se focaliser sur les dysfonctionnements que sur ce qui marche bien. Ce qui, selon eux, peut être source de démotivation et donc être contre-productif. Les entretiens montrent donc bien la nécessité de trouver un équilibre, d'être juste dans l'appréciation du travail.

Grâce à cette reconnaissance, le salarié n'est plus une simple force de travail, mais devient un acteur de l'entreprise. Cette reconnaissance du salarié est, selon les personnes interrogées, source d'une confiance qui va pouvoir s'établir entre les salariés mais aussi avec la hiérarchie. Or, comme nous l'avons déjà évoqué, cette confiance permet d'aller plus loin dans le « vivre ensemble », notamment peut conduire à une certaine autonomie du salarié et/ou donner l'envie de donner plus (dans le travail, donc pour la performance de l'entreprise, mais aussi pour aider les collègues si besoin). Ceci sera considérablement accru si le salarié est aussi reconnu comme personne.

### ***2.2.2 Reconnaître la personne : « moi, mon identité, ma singularité et mes fragilités »***

Reconnaître les savoir-faire et surtout les savoir-être du salarié n'est-il pas intimement lié à la reconnaissance du salarié en tant que personne et au respect de ce qu'elle est ? Pour Frimousse, « dans la sphère organisationnelle, le besoin de singularité renvoie aux stratégies de personnalisation. Les talentueux souhaitent être reconnus comme des sujets singuliers et non plus objets perdus dans la masse

---

<sup>59</sup> Via les remerciements ou encore la notification d'un effort ou d'une initiative, voir infra.

d'anonymes »<sup>60</sup>. Pour un grand nombre de répondants, cette reconnaissance de l'être est importante. Les salariés souhaitent que leur personne et leur identité soient reconnues.

*« Bah la reconnaissance, c'est de se sentir humain en fait, on est une personne donc, (pause) oui c'est ça d'être reconnaissant, on est un être humain. » (Julie, 36 ans)*

Au sein de l'entreprise, l'acceptation des différences impose de respecter la singularité de chacun, la reconnaissance, elle, offre la possibilité de la prendre en considération, ce qui montre un certain intérêt des autres.

Dans le cadre de la reconnaissance de la personne que l'on est, les salariés ont également évoqué celle de leurs fragilités liées aux difficultés personnelles qu'ils peuvent rencontrer. En effet, ces fragilités sont inhérentes à l'être. Mais si elles relèvent de leur vie privée, elles ont inévitablement des répercussions dans leur vie professionnelle.

*« Si on ne prend pas le temps non plus de s'intéresser, de savoir comment ça va, bah voilà. Oui aussi, c'est du « vivre ensemble », beaucoup. Parce que si on peut se confier, faire part de notre problème, on se sent plus à l'aise, donc ça contribue au « vivre ensemble ». » (Lucie, 27 ans)*

Toutefois, sur ce sujet, les salariés restent ambivalents : d'un côté, ils estiment que cela relève de leur vie personnelle sans forcément intéresser ni concerner l'entreprise, et d'un autre côté, ils mentionnent le besoin de reconnaître ces fragilités (pouvant potentiellement altérer le travail) afin d'aider ou d'accompagner le salarié.

Ce qui est certain pour eux est que, dans tous les cas, l'entreprise ne doit agir que si le salarié le souhaite<sup>61</sup>.

---

<sup>60</sup> FRIMOUSSE S., « Management des talents dans un contexte hypermoderne : vers une gestion des singularités » In : *Ressources Humaines et Responsabilités Sociétales*, Caen, EMS Éditions, 2014. p.156.

<sup>61</sup> Le rôle de l'entreprise dans la vie du salarié renvoie également à toutes les questions de conciliations entre vie personnelle et vie professionnelle. Cependant la conciliation va référer à des considérations logistiques et de mobilité.

À plusieurs reprises, les salariés ont indiqué, qu'en étant à leur écoute et à celle de leurs besoins (qu'ils soient professionnels ou personnels), la direction montrait qu'elle portait attention à « moi, mon identité, ma singularité, ma fragilité ». Elle respecte « qui je suis », et dans certains cas, aide même les individus à s'épanouir personnellement.

Il serait inexact de considérer que les salariés n'attendent cette reconnaissance que de la part de leur direction. Celle de leurs pairs est toute aussi importante. Cette reconnaissance de la personne qui se cache derrière le salarié permet à ce dernier de s'ouvrir aux autres, elle favorise les liens avec les autres et une éventuelle convivialité au sein de l'entreprise.

Dans tous les cas, la reconnaissance doit être exprimée.

### **2.3. Une reconnaissance manifestée**

L'entreprise doit traduire sa reconnaissance. Cette dernière exige *au minima* une considération qui, selon les salariés, implique que le travail soit apprécié et que le salarié lui-même soit estimé (2.3.1.). Mais la reconnaissance peut conduire à une valorisation du salarié, l'entreprise souhaitant alors lui donner une valeur plus grande et la traduire concrètement (2.3.2.).

#### **2.3.1. La considération**

La considération peut être définie comme « l'estime que l'on porte à quelqu'un »<sup>62</sup>. Pour les salariés, elle traduit la reconnaissance que l'on a à l'égard de quelqu'un.

Celle-ci peut s'exprimer au plan humain, mais aussi au plan matériel ou financier. Interrogés sur ces deux aspects, les salariés ont clairement indiqué que la première était primordiale et que la seconde ne relevait pas, en principe, du « vivre ensemble » (a). Néanmoins, en discutant avec eux, ils n'excluent pas les bienfaits d'une reconnaissance financière qui pourrait finalement contribuer au « vivre ensemble » (b).

---

<sup>62</sup> Dictionnaire Larousse. *Considération*, 2019, [<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/consid%C3%A9ration/18385>], consulté le 15 juin 2020.

a) La considération au plan humain : plébiscitée par les salariés

Les salariés ont clairement indiqué que cette considération au plan humain était très importante pour eux et qu'elle pouvait se traduire en mots ou en gestes.

« [La reconnaissance] c'est qu'on vous dit que vous avez bien travaillé ou mal travaillé aussi, mais qu'on vous considère. » (Alexandra, 37 ans)

⇒ Considérer les salariés par des mots

Les entretiens ont montré avec force que, pour les salariés, leur reconnaissance passe d'abord et avant tout par le « *bonjour* » exprimé à leur rencontre, particulièrement celui exprimé par la hiérarchie. Ce simple mot montre une certaine considération. À défaut, les salariés pensent qu'ils ne sont « rien », qu'ils n'existent pas : déjà leur travail n'est pas forcément agréable et, en plus, ils ne font l'objet d'aucune considération de leur personne par la direction. Pour eux, la reconnaissance de leur personne passe par ce « *bonjour* » qui devrait aller de soi.

Dans la ligne de cette remarque des salariés, ces derniers ont noté combien ils étaient sensibles aux mots aimables que la hiérarchie pouvait avoir à leur rencontre.

Pour les salariés interrogés, la reconnaissance peut ensuite se traduire par des remerciements et compliments en lien avec le travail fourni, leurs initiatives et/ou efforts. En pratique, cela passe souvent par le feedback<sup>63</sup>. Qu'il soit positif ou négatif, il traduit l'intérêt de la hiérarchie porté au travail du salarié et au salarié lui-même. Mettre des mots sur le travail du salarié, exprimer sa « gratitude » quant à ce qu'il apporte à l'entreprise, permettent au travailleur de se sentir considéré. Ces paroles, par la confiance qu'elles génèrent, peuvent libérer la parole du salarié qui va pouvoir oser s'exprimer.

Cependant, les salariés remarquent que la considération par les mots ne concerne pas seulement la hiérarchie, mais l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Ainsi, si « on remarque ce que j'apporte à l'entreprise » et que l'« on m'estime assez pour me le dire », alors en retour, « je me dois » de remarquer et d'estimer

---

<sup>63</sup> Voir infra.

le travail et la place de « mon » collègue, voire de la hiérarchie. Les salariés rencontrés ont noté qu'il était plus facile d'exprimer sa reconnaissance envers un pair, dès lors qu'ils savaient qu'eux-mêmes étaient estimés.

⇒ Considérer les salariés par des gestes

Les personnes consultées ont indiqué que, à mesure que la considération grandit, la parole ne suffirait plus et les gestes deviendraient importants. Nombre d'entre elles ont évoqué le fait d'être écoutés, entendus, voire suivis notamment lorsqu'ils proposent des initiatives ou de possibles améliorations dans les *process* de travail. Ceci est très important pour eux au vu de leur niveau de poste. Ils ne sont plus de « simples bras », ils ont une vraie place dans l'entreprise. Pour eux, si l'entreprise les estime, elle doit veiller à cela.

b) La considération au plan financier : a priori pas essentielle mais néanmoins séduisante

Au premier abord, pour les salariés, la reconnaissance au plan humain, par le bien-être et l'harmonie collective qu'elle génère, supplante une éventuelle reconnaissance au plan financier.

*« Pour moi personnellement, la reconnaissance elle n'est pas financière. Pour moi bah, c'est plus que le travail qu'on fait il plait et qu'on soit encouragé. » (Jean-Paul, 52 ans)*

Pour eux, la reconnaissance financière ne relève pas du « vivre ensemble » et pourrait même être défavorable à ce celui-ci. Et ceci pour plusieurs raisons.

D'abord, elle peut générer des gênes, en partie liées au tabou entourant la question de la révélation des revenus en France. Ensuite, elle peut créer des incompréhensions, des jalousies ou encore un sentiment d'injustice, notamment parmi les salariés travaillant en équipe, car elle reposerait sur des observations subjectives du N+1 et sur l'idée qu'une personne possède la légitimité pour juger le travail d'autrui.

« C'est un peu un sujet compliqué dans le « vivre ensemble ». Parce que ça peut être quelque chose de motivant, mais après, ça peut être un sujet qui peut générer des tensions, voilà quand il y a des différences. » (Lucie, 27 ans)

### Compte rendu des entretiens avec les salariés

Prime	Individuelle	Collective
<b>Avantages</b>	Reconnaît les efforts du salarié Permet un montant individualisé Motive le salarié, l'encourage Montre ce qu'apporte le salarié Traduit une certaine justice car récompense celui qui a donné	Reconnaît le travail d'une équipe Symbole de solidarité entre les salariés Tout le monde est sur un pied d'égalité Il n'y a pas de jaloux Évite les tensions
<b>Inconvénients</b>	Peut créer de l'animosité, de la jalousie Pose la question de l'évaluation du travail	Peut être injuste (certains travaillent moins) Ne reconnaît pas l'individu mais le travail

Enfin, la reconnaissance au plan financier ne serait pas un aspect du « vivre ensemble » car il s'agit souvent d'une simple contrepartie à un travail fourni. En signant son contrat, le salarié et la hiérarchie se mettent d'accord sur le travail à fournir et le salaire correspondant. Lorsque le salarié fournit plus, alors l'entreprise doit donner plus.

Néanmoins, après cette première approche, dans un second temps, les répondants reconnaissent que cette considération financière peut être, en pratique, une aide appréciée et qu'à ce titre, elle peut contribuer au « vivre ensemble » dans l'entreprise.



« [...] Comme je vous l'ai dit tout à l'heure, ça valorise la personne donc ça lui permet d'avancer et de bien faire son travail, et de ne pas aller à reculons quoi. » (Alexandra, 37 ans)

Pour les salariés, si l'entreprise fait un « geste financier » avec l'objectif de « faire plaisir » ou d'aider le salarié, tout en prenant garde à ne pas créer de jalousie ou d'incompréhension au sein de l'équipe, alors celui-ci pourrait être considéré comme un élément du « vivre ensemble ». En effet, il ressort des entretiens que la reconnaissance financière ponctuelle et méritée permet au salarié de se sentir considéré et, de surcroît, peut être importante pour lui du fait de la modicité de son salaire. Pour les salariés, ces gestes (avance sur salaire, voire prêt d'un téléphone portable...) peuvent contribuer à leur bien-être.

Certains salariés ont néanmoins noté que, si l'entreprise souhaite faire un geste en ce sens, tous devraient en bénéficier au même moment, même si, dans un souci d'équité, ils ne sont pas fermés à l'idée d'un montant différent d'une personne à l'autre, en fonction par exemple de l'ancienneté ou de la productivité.

Notons pour terminer que, pour les salariés, ces attentions sont perçues comme des bonus et ne doivent pas être confondues avec les actions du CSE (chèques cadeaux ou arbres de Noël) ; attentions qui démontrent l'intérêt de l'entreprise pour le salarié et qui contribue au « vivre ensemble » dans l'entreprise.

Cette considération est donc importante mais l'entreprise peut aller plus loin dans la reconnaissance des salariés.

### **2.3.2. La valorisation**

La valorisation peut être définie comme le « fait de conférer une valeur plus grande à quelqu'un ou quelque chose »<sup>64</sup>. Certains salariés ont fait état de cette forme de reconnaissance et l'ont généralement associée à la possibilité donnée au salarié de pouvoir avancer et évoluer au sein de l'entreprise. Cette valorisation est un plus pour les salariés, ce qui peut leur permettre d'être bien, voire d'être heureux dans leur vie professionnelle quotidienne.

---

<sup>64</sup> Dictionnaire Le Robert Plus. *Valorisation*, Paris, Édition France Loisirs, 2007.

*« Comme je vous l'ai dit tout à l'heure, [la reconnaissance] ça valorise la personne donc ça lui permet d'avancer et de bien faire son travail... »  
(Alexandra, 37 ans)*

Cette reconnaissance peut prendre deux formes. La première est de valoriser le salarié en lui donnant des tâches plus gratifiantes sur des missions spécifiques. La seconde est de l'encourager à suivre des formations pour accroître ses compétences, voire pour lui permettre d'accéder à d'autres postes dans l'entreprise. Les salariés évoquent essentiellement la première.

*« Ah c'est important. Les gens doivent savoir que s'ils ont le souhait de pouvoir évoluer, bah je trouve que c'est important pour eux dans le sens où il y a des gens qui sont capables de faire autre chose que d'être sur une ligne toute une vie donc le fait qu'ils sachent qu'ils peuvent évoluer c'est important pour eux. Ça a été mon cas. Au départ en plus, moi je suis une des premières femmes au niveau de la tuerie à avoir eu ce poste donc c'est comme une évolution, on se dit qu'on est pris en compte, ouais c'est vachement important qu'on sache qu'on peut évoluer dans une entreprise comme ça, c'est clair »  
(Marc, 39 ans)*

⇒ Valoriser le salarié en lui confiant des tâches plus gratifiantes

Certains salariés ont expliqué que lorsqu'ils montraient certaines compétences et capacités, ils n'étaient pas contre l'idée de se voir confier de nouvelles tâches plus valorisantes. En effet, occupant des emplois peu qualifiés, pour beaucoup, ils reconnaissent ne pas avoir de mission reconnue comme « importante » ou gratifiante dans leur quotidien.

Cependant, pour eux, cela nécessite que le N+1 soit présent sur le terrain afin qu'il puisse leur expliquer ce qui va et ce qui doit être amélioré dans son travail, leur permettant alors de progresser dans ses missions initiales et, à terme, de développer de nouveaux savoir-faire et compétences qui se verront valorisés par l'obtention de nouvelles missions.

⇒ Valoriser le salarié via la formation

Ceux ayant parlé de la formation ont noté qu'en encourageant le salarié à se former, l'entreprise lui indique qu'il vaut plus que ce que son emploi peut lui

apporter. La valorisation *via* la formation est donc un signe fort pour les salariés, car cela leur montre non seulement que l'entreprise les reconnaît, mais également qu'elle souhaite plus pour eux.

Le fait que peu des salariés interrogés aient évoqué la formation montre que ceux-ci ne pensent pas à celle-ci, qu'elle n'est pas dans leur logique. Ce constat mérite d'être noté car il est regrettable, ceci d'autant plus que les salariés ayant fait allusion à la formation ont noté combien cela peut être valorisant pour eux.

Cette reconnaissance sous toutes ces formes, qui permet le début du bien-être du salarié et qui témoigne de son inclusion au sein du collectif, ouvre alors la porte à plus de « vivre ensemble », notamment à la convivialité.

### **3. La convivialité**

Concernant le troisième élément clé, au plan théorique, du « vivre ensemble », les salariés interrogés ont insisté sur deux points essentiels. D'abord, pour eux, la convivialité est la définition même du « vivre ensemble » (3.1.). Ensuite, pour cet élément, ils ont principalement insisté sur l'importance de ses apports pour le « vivre ensemble » dans l'entreprise (3.2.).

#### **3.1. L'assimilation de la convivialité au « vivre ensemble »**

Lors des entretiens, les salariés ont été conduits à réfléchir de façon libre à ce que signifie pour eux la convivialité en entreprise. Or, sans le savoir, ils la caractérisent dans les termes définissant le « vivre ensemble » (3.1.1.). Ils notent qu'il existe différents degrés de convivialité dans l'entreprise (3.1.2.), que la convivialité concerne tout le monde, aussi bien les salariés, que la hiérarchie (3.1.3.) et qu'elle doit se manifester dès l'accueil du salarié et être régulièrement entretenue ensuite afin de créer du lien entre tous (3.1.4.). En fait, pour les salariés interrogés, la convivialité permet de dépasser le « travailler ensemble » du « vivre ensemble » pour assurer un « partager ensemble » (3.1.5.).

##### ***3.1.1. Une définition similaire de la convivialité et de « vivre ensemble »***

L'idée de départ était de savoir à quoi correspondait la notion de convivialité pour les salariés. Or, ils l'ont défini *via* la terminologie classique

utilisée pour définir le « vivre ensemble ». Les salariés ont, dans la majorité, décrit la convivialité comme une forme d'harmonie, de cohabitation harmonieuse entre eux au sein de l'entreprise, ce qui est la définition même du « vivre ensemble »<sup>65</sup>. Pour eux, ce « vivre ensemble » nécessite l'instauration d'un climat permettant aux individus de pouvoir s'entendre les uns avec les autres. Or, la convivialité contribue justement à instaurer une ambiance et un environnement de travail plaisants.

### ***3.1.2. Une convivialité à différents degrés***

Il est intéressant de constater que, pour les répondants, la convivialité se traduit à différents niveaux. Elle peut aller de la politesse, marque de respect des autres (a) à des moments de bonne humeur (b), jusqu'à, éventuellement, la création d'un lien fort entre les salariés (c).

#### **a) L'importance de la politesse**

La grande majorité des salariés interrogés ont indiqué que la convivialité commence par la politesse. En effet, sans elle, l'instauration d'une cohabitation harmonieuse au sein de l'entreprise est impossible. Basique, la politesse n'en n'est pas moins fondamentale car elle constitue la base de tout rapport humain. Cela vaut donc dans les rapports entre les collaborateurs ou avec les supérieurs. La politesse, qui commence par le « bonjour » déjà évoqué en parlant de la reconnaissance<sup>66</sup>, est à la base des liens avec l'autre qui vont alors pouvoir se développer.

*« [La convivialité] c'est dire bonjour, être poli, être discret aussi. C'est-à-dire que quand il y a les gens dans les bureaux, de ne pas trop crier. »  
(Caroline, 36 ans)*

Le premier degré de la convivialité est donc la politesse. Cependant, au cours des entretiens, les salariés ont clairement exprimé l'idée selon laquelle elle devrait ensuite se comprendre comme une forme de bonne humeur.

---

<sup>65</sup> Dictionnaire Larousse. *op. cit.*

<sup>66</sup> Ce qui montre sa grande importance pour cette population de salariés, voir supra.

## b) La bonne humeur dans le travail

Un cran au-dessus de la politesse, la bonne humeur permet une cohabitation encore plus harmonieuse, en faisant en sorte que les salariés se sentent bien individuellement car sont bien avec les autres dans l'entreprise.

*« C'est la bonne humeur, c'est la joie, c'est la paix. » (Chloé, 25 ans)*

*« C'est être entouré de personnes souriantes, qui vous parlent. »  
(Maria, 20 ans)*

Cette bonne humeur va se traduire concrètement par des sourires, par la possibilité d'échanger ensemble, de pouvoir rire, de faire des plaisanteries (mais toujours sous l'égide de la bienveillance). L'entreprise devient ce lieu où on « retrouve des visages connus dans un cadre familial, des moments de détente passés dans les emplacements de pure convivialité qui compensent la monotonie ou l'ennui du travail proprement dit »<sup>67</sup>. Selon les salariés, cette bonne humeur peut ouvrir la porte à des liens plus forts entre les personnes au sein de l'entreprise.

## c) La création de liens plus forts avec les autres

Grâce à la politesse et à la bonne humeur, les salariés remarquent qu'ils sont alors plus disposés à dépasser le cadre purement professionnel et à créer des relations plus fortes, de l'estime, de l'attachement, voire de l'amitié avec les autres. Pour eux, la création de ses liens est à la source d'une éventuelle entraide à l'égard des autres salariés, voire de la hiérarchie. En effet, la convivialité peut contribuer à « la construction d'un sentiment d'appartenance et d'une identité collective »<sup>68</sup>, particulièrement important pour des salariés de premier niveau de qualification.

*« Que tout le monde s'entende bien, dans un esprit convivial. »  
(Martin, 21 ans)*

---

<sup>67</sup> MOUSLI M. « Le bonheur, nouvel objectif de l'entreprise ? » In : *L'Économie politique*, 2016 (Vol.71, n°3). p.41.

<sup>68</sup> BOUTAUD J-J. & BONESCU M. *op. cit.* pp.141-15.

### ***3.1.3. Une convivialité partagée par l'ensemble des acteurs de l'entreprise***

Aux dires des salariés interrogés, la convivialité rime avec « ensemble ». Ainsi, elle concerne tous les acteurs travaillant dans l'entreprise et doit être assurée par eux. Elle a une dimension horizontale liant les salariés entre eux mais aussi verticale car doit exister avec la hiérarchie. Partager des moments de convivialité avec les supérieurs, la direction, semble primordial pour les salariés sans qualification qui se sentent ainsi pleinement reconnus au sein de l'entreprise. Néanmoins, certains pensent qu'il est difficile d'avoir une proximité avec les supérieurs, notamment dans les ETI et PME.

*« Bah c'est pareil que l'entente quoi. Elle a lieu avec les salariés et les patrons. » (Salvador, 56 ans)*

### ***3.1.4. Une convivialité ponctuant un travail souvent difficile***

Pour les salariés, le « vivre ensemble » dans l'entreprise passe par ces moments de convivialité si importants lorsque le travail effectué est souvent répétitif, peu valorisant. Et ceci vaut dès l'arrivée du salarié dans l'entreprise, dès les premières relations avec les autres salariés. En effet, pour eux, un mauvais accueil peut avoir des conséquences sur la suite des relations au travail, que ce soit avec les autres salariés ou avec la hiérarchie.

Mais la convivialité doit être entretenue afin d'exister tout au long de l'année pour rendre le travail plus agréable, pour permettre aux salariés d'être « soudés pour faire face ensemble à la crise plutôt que de mettre en place des stratégies individuelles et opportunistes »<sup>69</sup>.

### ***3.1.5. La convivialité : le dépassement du simple « travailler ensemble »***

Pour les salariés, la convivialité n'est pas « utile » pour travailler ensemble mais elle offre autre chose qui est du domaine de l'humain et qui *a priori* ne concerne pas l'entreprise. Et ce supplément dans le travail est particulièrement

---

<sup>69</sup> BARABEL M., MEIER O. & TEBOUL T. (la dir.). « Les approches culturelles du management » In : *Les fondamentaux du management*, Malakoff, Dunod, coll. « Management Sup », 2013. pp. 181.

important sachant que l'entreprise est le lieu où les salariés passent la plus grande partie de leur vie.

Pour les salariés interrogés, la convivialité apporte énormément au « vivre ensemble » dans l'entreprise.

*« [La convivialité permet à la personne d'aimer venir travailler. Voilà quand il y a la convivialité. C'est important. En fait, il vient parce qu'il a besoin de sous, mais, pour lui, il vient pour la convivialité. » (Marc-Antoine, 48 ans)*

### **3.2. La convivialité : un apport pour chacun et pour le collectif**

Lors des entretiens, les salariés ont mis en évidence les nombreux apports de la convivialité pour la vie dans l'entreprise.

#### **3.2.1. La convivialité, source d'une ambiance de travail agréable**

Pour les salariés, la convivialité, comme la reconnaissance<sup>70</sup>, permet d'assurer un certain bien-être des salariés qui est la finalité du « vivre ensemble ». Mais, selon eux, elle peut permettre d'aller plus loin et de procurer une certaine « joie » au travail. Pouvant être définie comme une « émotion agréable et profonde, un sentiment exaltant ressenti par toute la conscience »<sup>71</sup>, la joie peut se rencontrer dans l'entreprise notamment grâce au lien que les salariés auront développés avec les personnes avec qui ils ont des affinités.

*« Oui c'est très important ça, d'être heureux, c'est ça qui rend fort. »  
(Kulan, 59 ans)*

Les salariés ont effectivement remarqué qu'avec la convivialité, ils ne se sentent plus simplement bien mais sont davantage heureux. Cela est en partie dû au fait que les relations purement professionnelles sont dépassées avec les personnes avec qui le salarié s'entend. Il se construit ici une relation plus personnelle et voulue.

---

<sup>70</sup> Voir supra.

<sup>71</sup> Dictionnaire Le Robert Plus. *Reconnaissance*, Paris, Édition France Loisirs, 2007.

*« J'aime bien parler des choses personnelles avec des personnes avec qui je m'entends bien au travail... » (Alexandra, 37 ans)*

Selon les répondants, en donnant la possibilité au salarié de vivre harmonieusement et dans la bonne humeur avec les autres, la convivialité permet la construction de liens entre des individus dans l'entreprise, voire à l'extérieur de celle-ci.

Le travail est alors rendu moins difficile.

*« [Avec la convivialité], ça passe plus vite le temps, on se plaît mieux. » (Lucas, 21 ans)*

Les salariés soulignent en effet que la convivialité est un moyen de lutter contre la fatigue et l'épuisement dus à la difficulté de leur travail – notamment du fait de la bonne ambiance et du sentiment, pour certains, de « travailler avec des amis ». Cela est d'autant plus important qu'un grand nombre de salariés peu qualifiés occupe des emplois pénibles.

*« Bah ouais, si tu rends le travail plus agréable, c'est plus agréable pour tout le monde de travailler. » (Kevin, 22 ans)*

En rendant le travail plus agréable et en permettant aux salariés de se sentir heureux de venir travailler, la convivialité peut également constituer une richesse pour l'entreprise. En effet, elle peut conduire en pratique à une certaine fidélisation du salarié, ce dernier ne cherchant plus à quitter une entreprise dans laquelle il est bien. Ce dernier pourra même inciter des personnes de son entourage à l'intégrer en avançant des arguments tels que la bonne ambiance ou encore la bienveillance et l'entraide qui règnent au sein de l'équipe.

### ***3.2.2. La convivialité, un élément favorable à l'intégration***

Les salariés ont fait part de leur besoin de se sentir intégrés au sein du collectif (composé des salariés et de la hiérarchie) et ils précisent que la convivialité favorise cela. Selon eux, en développant des liens plus personnels avec les collègues (voire avec la direction) et en se sentant plus proches les uns des autres, les individus se sentent intégrés car leurs pairs les connaissent personnellement et les acceptent pour ce qu'ils sont. Il ressort également que grâce à la politesse et la bonne humeur, les salariés ne se sentent pas mis à l'écart car



« on » leur adresse la parole et « on » les inscrit dans un climat agréable – favorable à l’instauration d’échanges au sein de l’entreprise.

*« Ça va être tout ce qui va être les moments de partage, intégration quand il y a un nouveau salarié qui arrive, ça va être super important de l’intégrer dans l’équipe... » (Camille, 20 ans)*

### **3.2.3. La convivialité, source d’échanges précieux au sein de l’entreprise**

La convivialité crée de la proximité et, incidemment, de la confiance entre les personnes de l’entreprise. En effet, en multipliant les occasions de se parler et de se connaître, l’échange apparaît comme le moyen privilégié pour instaurer une relation de confiance entre salariés et dans les rapports avec les supérieurs. Pour les salariés, cette confiance est essentielle pour pouvoir travailler sereinement et elle peut considérablement aider à la gestion des relations de travail.

*« Après, [...] on a quand même pas mal de réunions, mais il y a vachement d’échanges entre nous, donc ça facilite tout. » (Sylvie, 53 ans)*

Les entretiens ont révélé que la convivialité peut permettre de libérer la parole des salariés, ce qui peut permettre de résoudre des problèmes ou conflits et qui peut aider le manager dans ses missions.

⇒ *La convivialité, propice à la libération de la parole*

En développant des liens avec les collègues et en étant en contact régulier avec la hiérarchie, les salariés remarquent qu’il devient plus facile de dire les choses (qu’elles soient positives ou négatives). Chacun peut s’exprimer sans craindre les préjugés ou les *a priori*.

*« Bah disons qu’on passe 8h/jour dans la boîte, si on ne peut pas s’exprimer... » (Jacques, 51 ans)*

Cette libération de la parole des salariés ne sera effective, selon les répondants, que si la hiérarchie sait écouter celle-ci. En effet, la confiance ayant conduit le salarié à oser s’exprimer, cette parole est précieuse et l’entreprise doit l’entendre.

⇒ La convivialité, facteur de résolution des problèmes ou conflits

« [...] On est tous à l'aise ensemble, on ne cache rien. [...] On a une super bonne équipe, et le fait qu'il y ait une super bonne équipe où tout se passe bien, ça fait que dès qu'il y a un souci on n'hésite pas à en parler, ils voient tout de suite en général. » (Sylvie, 53 ans)

La parole libérée et les liens de confiance générés par la convivialité, il devient plus aisé de résoudre d'éventuels conflits professionnels voire personnels.

« On trouve les problèmes ensemble et donc les solutions ensemble aussi. » (Lucie, 27 ans)

Que ce soit dans les rapports avec les collègues ou la hiérarchie, les salariés avancent le fait que, grâce à la convivialité, les solutions aux problèmes ou conflits rencontrés au travail sont recherchées ensemble.

Pour certains salariés interrogés, notamment pour ceux qui font le lien entre la convivialité et le tissage de liens amicaux dans l'entreprise, la confiance instaurée grâce aux moments de convivialité peut plus facilement conduire à se soucier des soucis personnels des autres, voire à une prise en charge par l'équipe ou l'entreprise elle-même.

⇒ La convivialité, source d'un accompagnement plus humain des salariés par le manager

Pour les salariés, la proximité établie avec leur manager lors des moments conviviaux doit pouvoir aider ce dernier dans ces missions d'encadrement des salariés. D'abord, les salariés considèrent que, du fait de cette proximité instaurée, le manager est plus disponible pour expliquer les missions à ses collaborateurs. Ensuite, ce lien de confiance créé entre le manager et le salarié va conduire le premier à accepter plus facilement certaines erreurs du second et à l'accompagner pour qu'il les rectifie et éviter qu'elles ne se reproduisent. Enfin, cette proximité peut conduire à une gestion plus personnalisée du salarié par le supérieur. Il ressort effectivement des entretiens que l'accompagnement du manager ne devrait pas systématiquement se cantonner à la gestion de problèmes professionnels du salarié mais s'étendre parfois, si le salarié en ressent le besoin, à la prise en compte des problèmes personnels. Sans la proximité générée par la

convivialité, cet aspect n'est pas envisageable. Pourtant, pour les salariés interrogés, le fait que le manager se soucie du salarié qui rencontre ponctuellement des difficultés peut être un atout important pour l'entreprise car le salarié, ainsi accompagné, aura un attachement certain pour elle.

⇒ La convivialité, facteur de motivation et de productivité au travail

La bonne ambiance liée à la convivialité et le bien-être qui en découle pour le salarié débouchent souvent sur une hausse de la motivation et donc de la productivité des salariés. En effet, pour les salariés, cette motivation est d'abord favorable au développement de l'esprit d'équipe.

*« Par exemple, là c'est ma pause, quand je vais revenir, mon collègue va me raconter ce qu'il s'est passé pendant l'heure où je n'étais pas là. » (Livia, 29 ans)*

La convivialité est souvent abordée par les salariés comme le moyen de renforcer la cohésion au sein de l'équipe. Grâce à elle, le salarié ne se sent pas seul mais entouré. Comme dans le sport, les salariés ont le sentiment d'appartenir à une équipe où chacun doit participer.

Mais la motivation du salarié peut aussi conduire à une certaine entraide ou solidarité entre les salariés, voire à l'égard de l'entreprise elle-même (de la hiérarchie vers le salarié mais aussi du salarié vers sa hiérarchie).

*« La convivialité, c'est le fait aussi d'être dans l'entraide. » (Livia, 29 ans)*  
*« [...] Si c'est quelqu'un que je connais, je vais aller voir si je peux l'aider, lui demander si je peux l'aider, mais s'il me dit non, je vais respecter. Mais c'est bien de faire attention aux autres, c'est important. » (Aurélie, 31 ans)*

Le salarié sait qu'il peut compter sur les autres, voire sur son manager ou sa direction, mais il peut également montrer aux autres et à l'entreprise qu'ils peuvent aussi compter sur lui.

Les entretiens ont ainsi montré que la convivialité est bien un élément du « vivre ensemble » en entreprise, permettant de créer des liens personnels dans le monde du travail.

#### **4. L'autonomie**

Élément identifié au plan théorique comme composante du « vivre ensemble », l'autonomie du salarié dans le cadre de son travail renvoie à la question de l'espace qui est laissé aux salariés pour les amener à prendre des initiatives, tout en s'assurant que ceux-ci disposent des compétences nécessaires pour le faire. Selon Frimousse, permettre :

« [...] La mobilisation [du salarié] ne signifie pas le fait de donner des ordres, mais plutôt le fait d'inciter les employés à travailler en vue de réaliser un objectif commun ou un projet collectif. Chacun des employés est mobilisé parce qu'il met ses énergies individuelles à la disposition d'une cause commune ». <sup>72</sup>

Les salariés de premier niveau de qualification ont été consultés sur cette autonomie et son lien avec le « vivre ensemble ». L'autonomie des salariés contribuent-elles au « vivre ensemble » dans l'entreprise ? L'étude des réponses formulées par les salariés a permis de montrer que ces personnes ont une vision restrictive de la notion d'autonomie (4.1.) mais aussi et surtout qu'ils ont une position ambivalente sur le lien entre autonomie et « vivre ensemble » dans l'entreprise (4.2.).

##### **4.1. La vision restrictive de la notion d'autonomie par les salariés**

Alors qu'ils étaient amenés à s'exprimer librement sur cet élément du « vivre ensemble », les salariés ont eu des difficultés à appréhender cette notion et à la définir.

*« Je ne sais pas, ça veut dire être seul je pense. » (Chloé, 25 ans)*

Pour certains, l'autonomie renverrait au fait de travailler seul et non en équipe. Selon eux, le fait qu'ils puissent travailler seuls, y compris parce que cela leur est demandé et non en équipe (et donc, sans possibilité de demander facilement de l'aide) montrent qu'ils possèdent les capacités et compétences nécessaires à réaliser leur travail.

---

<sup>72</sup> FRIMOUSSE S. *op. cit.* p. 152.

*« Pour moi être autonome, c'est ne pas avoir besoin d'une tierce personne. C'est se débrouiller tout seul » (Françoise, 53 ans)*

Pour d'autres, la conception de l'autonomie intègre une dimension de liberté, renvoyant ainsi à une définition assez classique de l'autonomie, pouvant être définie comme « le fait de se gouverner par ses propres lois [et/ou] la faculté d'agir librement »<sup>73</sup>. Pour ces salariés, l'autonomie se réfère au fait de pouvoir se débrouiller seul, d'avoir les connaissances et les ressources nécessaires afin de répondre à des problèmes ou difficultés seuls, sans avoir besoin d'avoir recours à un tiers.

Enfin, pour certains encore, l'autonomie implique non seulement une dimension de liberté mais aussi une dimension d'initiative, entendant qu'ils puissent agir librement et s'auto-administrer dans leur travail.

L'analyse de la littérature permet d'éclairer cette notion confuse aux yeux des salariés rencontrés. Elle montre en effet que l'autonomie peut prendre deux grandes formes<sup>74</sup> : d'une part permettre au salarié de sortir du contrôle des autres ; et d'autre part aller plus loin en lui offrant la possibilité de prendre des initiatives dans son travail.

Finalement, pour la grande majorité des salariés interrogés, l'autonomie se limite au premier aspect, ce qui nous amène à parler de « vision restrictive de l'autonomie » : pour eux, l'autonomie signifie de pouvoir travailler sans avoir besoin de redemander des explications sur les missions à accomplir, sur les process ou sur le fonctionnement des machines et de l'entreprise. En fait, le salarié est dans la capacité de régler de petits problèmes (liés à son travail) sans avoir besoin de demander de l'aide à ses collaborateurs ou à son manager ; il possède les compétences pour la réalisation « basique » de ses missions.

*« C'est pouvoir faire le boulot qu'on nous a demandé mais sans avoir besoin de demander à droite, à gauche de l'aide. » (Caroline, 36 ans)*

---

<sup>73</sup> Lexicographie CNRTL. *Autonomie*, 2020, [<https://www.cnrtl.fr/definition/autonomie>], consulté le 25 août 2020

<sup>74</sup> EVERAERE C. *op. cit.* ; RENAULT E. « Autonomie et identité au travail » In : *Travailler*, 2013 (Vol.30, n°2). pp. 125-145.

Ils reconnaissent aussi que l'autonomie peut aussi leur permettre d'effectuer leur travail comme ils le veulent, les laissant maîtres de l'organisation de leur temps et de la manière de procéder. Parce qu'au fil du temps, le salarié a acquis une connaissance du terrain et de ses missions, il connaît les spécificités de chacune d'entre elles (outils et temps nécessaires à la réalisation de la tâche, logique de chacune des tâches...) : il est ainsi dans la capacité d'organiser seul sa journée, voire sa semaine (selon des domaines d'activité).

*« C'est d'être totalement libre, entre guillemets, de sa journée, de son organisation de sa journée. » (Yvon, 52 ans)*

Plus rares, certains salariés ont néanmoins évoqué le second volet, à savoir la prise d'initiatives, mais dans un contexte bien défini : pour eux, la prise d'initiative n'est possible qu'à partir du moment où le supérieur a reconnu la compétence du salarié dans l'exécution de ses missions, où il en a parlé à ce supérieur et où il a obtenu son aval.

*« C'est être autonome, de faire des choses qu'on ne me demande pas de faire, faire les choses moi-même. » (Lucas, 21 ans)*

Ainsi, cette étude montre donc que les salariés peu qualifiés ont une vision restrictive de l'autonomie. Ce qui s'explique par le regard ambivalent qu'il porte sur le lien entre autonomie et « vivre ensemble ».

#### **4.2. Une perception ambivalente du lien entre autonomie et « vivre ensemble »**

Ce caractère ambivalent découle de l'étude des entretiens avec les salariés. Interrogés sur l'autonomie, élément du « vivre ensemble », les salariés ont rejeté cette hypothèse. En effet, pour eux, le « vivre ensemble » concerne tous les salariés. Or, en tant que salariés sans qualification, ils ne se sentent pas concernés par cette question d'autonomie qui n'aurait d'intérêt que pour les cadres ou salariés qualifiés (4.2.1.). Pourtant, en discutant avec eux, on s'aperçoit que l'autonomie devrait les concerner et, de ce fait, elle aurait bien un lien avec le « vivre ensemble » dans l'entreprise (4.2.2.).

#### ***4.2.1. Une autonomie qui ne semble pas concerner les salariés de premier niveau de qualification***

Aux dires des salariés interrogés, l'autonomie ne les intéresserait pas pour plusieurs raisons.

D'abord, il semblerait que l'entreprise ne leur offre pas une telle opportunité d'être autonomes, ceci pouvant être dû au fait que leurs missions ne leur laisseraient que peu de marge de manœuvre (travail à la chaîne et/ou répétitif). Les salariés remarquent, qu'en parallèle, eux-mêmes ne pensent pas à une telle possibilité. Cela leur paraît exclu au regard de la nature des emplois qu'ils occupent.

Ensuite, une majorité des salariés rencontrés a expliqué ne pas souhaiter être autonomes, et ceci même si l'entreprise leur laissait l'opportunité de l'être. L'explication tient à la peur de prendre des responsabilités et à leur incompétence pour le faire et/ou leur manque de qualification pour cela. Cela est d'autant plus vrai dans les secteurs d'activité où les responsabilités peuvent engendrer des conséquences importantes pour l'entreprise (notamment dans le BTP et dans l'agro-alimentaire). Les salariés ne se sentent pas suffisamment équipés pour faire face. Ils souhaitent ainsi rester dans le cadre de leur emploi et ne pas s'aventurer au-delà, de peur de ne pas savoir gérer d'éventuels imprévus.

Si cet argumentaire est celui développé par la plupart des personnes interrogées, un autre, à l'opposé du premier, est également partagé par eux lorsque l'on pousse un peu plus loin la discussion. En effet, un bon nombre de répondants a fait part de l'intérêt d'une certaine autonomie pour eux si l'entreprise les accompagnait dans le cadre d'un « vivre ensemble » développé en son sein.

#### ***4.2.2. Une autonomie qui pourrait finalement concerner les salariés s'ils sont mis en confiance***

Les échanges avec les salariés de premier niveau de qualification ont révélé que, une fois leur réaction première sur l'autonomie dépassée, ils aimeraient en bénéficier mais que cela n'était pas évident pour eux. Pour que cela le devienne, l'entreprise aurait alors un rôle important à jouer.

En effet, il ressort des discussions avec les salariés que trois conditions sont importantes pour accéder à l'autonomie.

D'abord, les salariés ont un important besoin de cadrage de leurs tâches par leurs supérieurs afin, dans un premier temps, d'être rassurés et de se sentir sécurisés.

*« Bah, le chef il fait un croquis comme ça le matin et après si j'ai une question je demande et le chef répond. Que le chef, parce qu'après les salariés peuvent aussi aider, mais je préfère demander au chef. C'est normal, c'est lui qui sait... » (Artan, 35 ans)*

Ensuite, partant de ce cadrage et dans un second temps, les supérieurs pourraient encourager les salariés à agir seuls au vu de cette compétence reconnue. Les salariés ont besoin de cette mise en confiance des supérieurs, voire de l'équipe. À ce titre, la reconnaissance du salarié et les moments de convivialité au sein de l'entreprise, autres éléments du « vivre ensemble » étudiés précédemment, auront déjà pu instaurer cette confiance.

*« Tu apprends. Quelqu'un qui t'apprend, le chef, et bien le jour où tu arrives à faire ça seul, c'est bien, c'est important. » (Sekou, 25 ans)*

Enfin, une règle essentielle est mise en avant par les salariés : il faut que cette autonomie soit voulue par le salarié et qu'elle ne soit jamais imposée par l'entreprise. Ce troisième temps est important car, à défaut, les conséquences d'une autonomie forcée pourraient être désastreuses pour le salarié lui-même (perte de confiance, mal-être etc.) et pour son travail (multiplication des erreurs, baisse de la productivité etc.).

Ainsi, l'entreprise doit agir avec subtilité : ni trop tôt et ni trop vite. C'est seulement à partir de ce moment que les salariés rencontrés considèrent l'autonomie comme envisageable pour eux. Ces remarques des salariés sont intéressantes notamment pour les entreprises relevant de secteurs d'activité en tension qui ont besoin d'une main d'œuvre opérationnelle rapidement (en particulier dans l'industrie agro-alimentaire). Pour les salariés y travaillant, les entreprises leurs demandent trop, trop rapidement et ne leur laissent pas le temps de prendre leurs marques pour devenir autonomes.



L'enquête montre donc clairement que l'autonomie est bien également un élément du « vivre ensemble ». En effet, les répondants notent qu'en cadrant leur travail, en les sécurisant puis en leur laissant décider de l'acquisition d'une certaine autonomie, les entreprises leur permettent de se sentir valorisés et donc de s'épanouir dans leur travail. De ce fait, les salariés se sentent mieux, s'investissent plus volontiers dans l'entreprise, notamment en augmentant leur productivité et donc celle de l'entreprise. En quelque sorte, il s'agit là d'un « vivre ensemble » qui génère encore plus de « vivre ensemble ».

### **5. L'adéquation entre les contraintes logistiques personnelles et la vie professionnelle**

La vie privée du salarié a inévitablement un impact sur sa vie professionnelle car les soucis personnels impactent le travail. La question est alors de savoir si le « vivre ensemble » dans l'entreprise, qui permet au salarié de se sentir bien dans son travail, peut avoir un lien avec la gestion de la vie personnelle de celui-ci ?

La littérature semble inclure cette conciliation vie privée/vie professionnelle dans les éléments du « vivre ensemble », du moins lorsqu'il s'agit d'aider le salarié dans les difficultés logistiques qu'il peut rencontrer dans sa vie personnelle (garde d'enfants, transport pour se rendre au travail...). Lors des entretiens, la question a donc été posée aux salariés de premier niveau de qualification. Leurs réponses peuvent se traduire par deux idées. Les salariés considèrent que l'adéquation entre les contraintes logistiques rencontrées par le salarié et sa vie professionnelle est un élément inespéré du « vivre ensemble » (5.1.) mais que sa mise en œuvre par l'entreprise est délicate (5.2.).

#### **5.1. La prise en compte par l'entreprise des contraintes logistiques personnelles des salariés, un élément « inespéré » du « vivre ensemble »**

Au cours des entretiens, l'idée selon laquelle l'entreprise pourrait jouer un rôle pour aider les salariés à gérer des problèmes personnels et ainsi être un élément du « vivre ensemble » a d'abord étonné les salariés interrogés, considérant dans un premier temps de réflexion que, l'entreprise ne doit pas intervenir dans leur vie privée (5.1.1.). Mais dans un second temps cette idée *a priori* surprenante pour eux les a majoritairement séduits (5.1.2.).

**5.1.1. La gestion des difficultés matérielles personnelles par l'entreprise, une notion floue et a priori extérieure au « vivre ensemble »**

Pour appréhender le rôle que l'entreprise pourrait assurer pour concilier vie personnelle et vie professionnelle du salarié, la question a été abordée sous un angle spécifique : celui de l'aide de l'entreprise aux difficultés logistiques que le salarié peut rencontrer dans sa vie personnelle. Dans un premier temps, les salariés interrogés ont considéré que l'expression utilisée dans le questionnaire, à savoir « prise en compte des difficultés matérielles personnelles », était floue et assez difficile à comprendre. De plus et surtout, ils ont réagi en indiquant qu'il s'agissait de préoccupations individuelles que les salariés devaient gérer eux-mêmes. Les salariés ont en effet souligné que leur vie privée, essentielle pour eux, devait être distinguée de leur vie au travail. Ainsi, pour les salariés interrogés, la conciliation vie personnelle/vie professionnelle ne relevait pas du « vivre ensemble ».

*« En principe c'est plutôt personnel ça. L'entreprise n'est pas faite pour gérer cela. » (Lamine, 50 ans)*

Cependant, en donnant des exemples sur les situations concrètes visées par cette conciliation (mobilité, garde d'enfants...), les salariés ont alors saisi l'importance de cette question pour être serein au travail et ont ainsi perçu le lien avec le « vivre ensemble » dans l'entreprise.

*« [...] Ils devraient y porter un minimum d'attention. Mais bon je sais qu'ils ne le font pas tous. Les enfants à aller chercher et tout, pour moi, il faut être flexible et ne pas s'attarder à ce genre de chose. » (Lucie, 27 ans)*

**5.1.2. La gestion des difficultés logistiques personnelles par l'entreprise, un aspect souhaité du « vivre ensemble »**

Pour les salariés, la prise en compte des difficultés qu'ils peuvent rencontrer dans leur vie personnelle est importante. Ils ont indiqué que chacun des volets de leur vie (personnel/professionnel) avait nécessairement un impact sur l'autre. En effet, si un salarié rencontre des difficultés dans sa vie privée, dans sa vie familiale, cela a inévitablement des répercussions sur sa vie professionnelle, sur sa capacité à s'investir dans son travail et donc sur sa productivité. L'attention de l'entreprise à ces questions serait donc un facteur de sérénité pour les salariés.

*« En général, la vie personnelle n'interfère pas avec le travail. Néanmoins, il peut y avoir des choses dans votre vie personnelle qui sont difficiles à concilier avec votre travail, ça a un impact dessus. » (Jean-Paul, 52 ans)*

Mais, pour les salariés interrogés, cet aspect du « vivre ensemble » mis en avant par le questionnaire leur échappait totalement. En effet, ils n'imaginaient pas que l'entreprise puisse les aider d'une manière ou d'une autre dans la gestion de leur vie personnelle, même si cela a un impact sur leur travail. C'est en cela que l'idée d'un « élément du « vivre ensemble » inespéré » a émergé des entretiens.

*« Mais c'est important, parce que si on a un rendez-vous à l'extérieur, ça reste important pour la personne, pour sa vie à elle, et bien si on me refuse, par exemple, moi je ne resterais pas dans l'entreprise. On a une vie à l'extérieur, ce n'est pas l'entreprise qui nous fait tourner. C'est du bon sens, c'est du « vivre ensemble » ça. » (Martin, 21 ans)*

Ainsi, *in fine*, les salariés ont été convaincus de ce que le « vivre ensemble » en entreprise (le fait qu'ils se sentent bien au sein de celle-ci) passe par le souci que leur entreprise peut avoir à leur égard. Les soutenir, voire les aider à gérer les difficultés logistiques personnelles, seraient d'une grande utilité pour être serein au travail.

Si l'essentiel de l'entretien a porté sur les difficultés logistiques personnelles rencontrées par les salariés, essentiellement la garde des enfants et la mobilité pour se rendre au travail, les salariés ont également fait allusion à la prise en charge par l'entreprise de leurs difficultés personnelles (maladie, divorce, parent proche malade...) mais l'ont davantage évoqué en discutant de la reconnaissance<sup>75</sup>.

Cette considération de la part de l'entreprise amène le salarié à se sentir bien : en éliminant les problématiques personnelles qui pouvaient entraver son activité professionnelle, il peut s'épanouir plus facilement dans son travail. Ce « vivre ensemble », qui se traduira par une certaine empathie de l'entreprise pour ces salariés<sup>76</sup>, peut être source d'un attachement des salariés à l'entreprise.

---

<sup>75</sup> Voir supra, la reconnaissance de la personne du salarié.

<sup>76</sup> Ce qui va au-delà du respect et de la considération du salarié par l'entreprise. Voir supra.

Mais si les salariés peu qualifiés sont réellement séduits par cette dimension du « vivre ensemble » en entreprise, ils reconnaissent que l'action de l'entreprise dans ce champ de la vie personnelle n'est pas évidente.

## **5.2. La conscience, par les salariés, des difficultés de mise en œuvre de cet élément du « vivre ensemble »**

Pour les salariés, la mise en œuvre de cette dimension du « vivre ensemble » se heurte en pratique à deux types de difficultés.

*« C'est super dur dans les 2 sens, je comprends bien que l'entreprise ne peut pas faire de miracle. Il y a peut-être des postes où c'est plus simple, mais nous avec les 3x8 on n'a pas le choix, il faut être là. » (Jacques, 51 ans)*

**Une première difficulté est identifiée par les salariés**, tenant dans les contraintes qui s'imposent à l'entreprise et pouvant être des freins aux actions possibles. Ainsi, par exemple, l'aide que l'entreprise pourrait apporter en matière de flexibilité des horaires ou d'aménagements des fonctions peut être rendue difficile par la taille de l'entreprise, son secteur d'activité, le poste occupé par le salarié ou, plus simplement, pour des raisons budgétaires (le coût des aménagements pourrait être impossible à supporter par l'entreprise. Certains salariés travaillant dans le domaine du BTP ont indiqué qu'ils avaient bien conscience que les horaires ne sont pas facilement adaptables ou que des aménagements ne sont pas toujours possibles parce qu'ils travaillent en équipe ou sur une ligne de production. Les salariés avancent aussi l'idée que dans ce domaine, les grandes entreprises ont un potentiel plus important que les petites pour agir. Néanmoins, si l'entreprise ne peut mettre en place tout ce qui pourrait être envisageable pour aider le salarié à gérer ses problèmes logistiques personnels, les salariés considèrent que le simple fait de se soucier de cette question témoigne de la considération de l'entreprise à l'égard de ses salariés.

**Une seconde difficulté est identifiée par les salariés**, ces derniers reconnaissant que cette dimension du « vivre ensemble » s'inscrit difficilement dans les « fonctions naturelles » de l'entreprise. Vouloir contribuer au bien-être du salarié en se souciant des problèmes personnels qu'il peut rencontrer pour venir au travail exige une certaine empathie qui n'est pas dans la logique des missions classiques de l'entreprise. Ils savent que l'entreprise existe, d'abord et principalement, pour produire et faire du profit.

Ainsi, pour les salariés, il s'agit d'un véritable bonus, d'un élément qui donne au « vivre ensemble » une dimension supérieure.

Néanmoins, pour les salariés interrogés, le chemin risque d'être long avant de convaincre les entreprises à agir en ce sens. Pourtant, on peut se demander si l'évolution récente de la législation en droit des sociétés consacrant la notion de « raison d'être » de l'entreprise n'augure pas des changements en ce sens. En effet, la « raison d'être »<sup>77</sup>, que les entreprises peuvent aujourd'hui consacrer dans leurs statuts<sup>78</sup> ou simplement dans leurs actions, se réfère à la façon dont l'entreprise entend jouer un rôle dans la société, notamment en matière sociale et sociétale, au-delà de sa seule activité économique. Le « vivre ensemble » est donc au cœur de cette « raison d'être » des entreprises.

Les propos recueillis des salariés ont permis de percevoir ce que ces personnes pensent et peuvent attendre d'un « vivre ensemble » dans l'entreprise. Celui-ci passe bien par les différents éléments dégagés par au plan théorique, et qui ont ici trouvé un ancrage dans le quotidien des salariés. En dévoilant toutes ces informations, l'étude se révèle riche d'enseignements pour les entreprises qui s'interrogent sur ce « vivre ensemble ».

Mais l'enquête réalisée a permis d'aller plus loin. Ce qui ressort clairement des entretiens est que le « vivre ensemble » dans l'entreprise est un construit. Or, l'analyse des propos des salariés a permis de dégager de précisions sur la construction de ce « vivre ensemble », précisions qui peuvent être extrêmement précieuses pour les entreprises.

---

<sup>77</sup> NOTAT N. & SENARD J-D. « L'entreprise, objet d'intérêt collectif » In : *Rapport aux Ministres de la transition écologique et solidaire, de la justice, de l'économie et des finances du travail*, 9 mars 2018. ; Notion introduite par la Loi PACTE du 22 mai 2019 dans l'article 1835 du Code civil.

<sup>78</sup> Art 1835 CCiv : « Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité ».



## **Partie 2**

### **Le « vivre ensemble » dans l'entreprise, comment le construire ?**

Les entretiens réalisés auprès des salariés ont permis de définir un certain nombre d'outils qui peuvent assurer le « vivre ensemble ». Si cette liste est loin d'être exhaustive, elle peut déjà offrir des pistes d'actions pour les entreprises.

Mais l'analyse des propos des salariés a aussi permis de comprendre que le « vivre ensemble » ne se limite pas à une somme d'éléments, même si cette dernière est déjà un début d'action : il y aurait une logique dans la construction du « vivre ensemble », notamment pour mettre en place un « vivre ensemble » solide et surtout proche des attentes des salariés.

Ainsi, la construction du « vivre ensemble » passe par l'appropriation par l'entreprise d'un certain nombre de règles importantes à connaître (Chapitre 1) avant de mettre en place un certain nombre d'outils (Chapitre 2).





## **Chapitre 1. Les règles de construction du « vivre ensemble »**

Travailler à assurer l'acceptation des différences, la reconnaissance de chaque salarié, la convivialité, l'autonomie des salariés et une adéquation entre les contraintes logistiques que le salarié peut rencontrer dans sa vie personnelle et son travail permet de donner une réalité au « vivre ensemble » dans l'entreprise et ainsi de conférer un bien-être aux salariés. En cela, les entreprises qui vont en ce sens répondent à cet objectif.

Néanmoins, l'intérêt de cette étude a été de montrer qu'il y a une logique dans la construction du « vivre ensemble ». En effet, la présentation des éléments du « vivre ensemble » a révélé qu'il y avait des liens entre eux et qu'ainsi le « vivre ensemble » en entreprise se construirait sous une forme pyramidale (1) pour répondre à des objectifs précis (2).

### **1. Une construction pyramidale du « vivre ensemble »**

Le « vivre ensemble » a été analysé à travers les éléments qui le composent et dont l'importance a été confirmée par les salariés interrogés. Mais très vite les idées de lien entre ces éléments et surtout de progression entre eux est apparu (1.1.). Or, cette progression obéit à une certaine logique qui conduit à l'idée d'une construction pyramidale du « vivre ensemble » (1.2.).

#### **1.1. Une progression entre les éléments du « vivre ensemble »**

La présentation de ces éléments s'est faite précédemment à partir du classement des éléments formulés par les salariés. Or, il apparait que ce classement (subjectif) traduit une véritable progression dans la construction du « vivre ensemble ».

⇒ Première étape : « Accepter les différences » et instaurer le respect entre les personnes

Les salariés ont clairement mis en évidence que cette acceptation constituait la base du « vivre ensemble ». Sans elle, aucun « vivre ensemble » n'est pas concevable. Le respect de l'autre et des autres s'impose pour travailler avec eux, ce « travailler ensemble » étant lui-même à la base du « vivre ensemble ». Les

rappports entre les salariés peuvent s'arrêter à cette tolérance, mais ils sont la condition *sine qua non* pour pouvoir travailler dans des conditions minimales de « vivre ensemble ». L'entreprise doit exiger cette tolérance qui conduit à rejeter tout agissement qui serait néfaste à l'autre, sans avoir à imposer « d'apprécier l'autre ». À défaut de ce respect, aucun « vivre ensemble » n'est possible. Il ouvre la porte à la reconnaissance.

⇒ Deuxième étape : la reconnaissance qui assure la considération de l'autre

La reconnaissance (du travail, puis du travailleur et enfin de la personne) se situe un degré au-dessus du simple respect qu'impose l'acceptation des différences car elle implique de la considération à l'égard de l'autre, de donner de la valeur à l'autre dans l'entreprise.

Les salariés considèrent que cette reconnaissance est, elle aussi, du moins en grande partie, utile pour « travailler ensemble ». Pour eux, il est difficile de collaborer sans qu'il y ait une certaine considération de l'autre, considération de son travail mais aussi de sa personne. En effet, pour ces salariés, il est difficile de travailler avec l'autre si celui-ci ne considère pas l'autre, au point de ne pas le regarder ou lui dire « *bonjour* ».

Les salariés ont notamment noté que seule cette considération, qui instaure un début de confiance entre les personnes, pouvait permettre d'aller plus loin en créant des liens avec les autres. En effet, la reconnaissance génère un certain début de bien-être chez le salarié qui génère lui-même une confiance en l'autre, qu'il s'agisse du collègue ou de la hiérarchie. Et c'est ce début de confiance qui va permettre d'ouvrir la porte à créer du lien, ce que la convivialité doit assurer. En fait, la reconnaissance constitue l'étape où on passe du « travailler ensemble » au « partager ensemble ».

⇒ Troisième étape : la convivialité qui crée du lien entre les personnes

Avec les deux précédents éléments, il y a une distance entre les personnes, même si la reconnaissance constitue les prémisses à l'instauration de liens. La convivialité crée, elle, ces liens et rend ainsi le travail encore plus agréable.

Les salariés ne parlent alors plus de simple « travailler ensemble », mais bien de partager des moments avec les autres, de « partager ensemble ». Cette dernière notion pourrait relever du pléonasme mais il n'en est rien. En effet, si l'idée du pléonasme aurait un sens si le « ensemble » se limite à deux personnes, elle disparaît dès que plusieurs personnes sont concernées. Les échanges avec les salariés interrogés l'ont parfaitement démontré : la convivialité peut parfois concerner toutes les personnes travaillant dans l'entreprise (il s'agit ici de partager tous ensemble) mais peuvent seulement concerner une équipe ou quelques collègues amenés à prendre un café ensemble (il s'agit alors de partager à quelques-uns dans le grand « ensemble »).

Cette convivialité va accroître la confiance entre les personnes. Or, cette dernière est indispensable pour offrir une éventuelle autonomie du salarié.

⇒ Quatrième étape : l'autonomie qui crée du lien entre hiérarchie et salariés

Si, au premier abord, les salariés n'ont pas été convaincus du lien entre autonomie et « vivre ensemble », dans un second temps, ils ont exprimé l'inverse dans la mesure où cette autonomie peut leur permettre de se sentir valoriser dans l'entreprise. Or, la confiance instaurée par les moments de convivialité va contribuer, dans une large mesure, à la mise en place en pratique de cette autonomie des salariés de premier niveau de qualification. En effet, le message des salariés sur l'autonomie l'illustre. Pour eux, il n'y a pas d'autonomie envisageable (même s'ils reconnaissent que cela peut les conduire à être mieux dans leur travail) si la confiance avec le manager n'est pas là. Cette confiance, qui émane de la convivialité, les rassure pour accéder à l'autonomie.

Mais il apparaît alors que, si on poursuit le raisonnement des salariés, cette autonomie crée un lien important entre la hiérarchie et le salarié, ce dernier étant conscient que son bien être est dû à son manager ou chef.

Le « vivre ensemble » dans l'entreprise pourrait s'arrêter là (et s'arrêtera là dans beaucoup d'entreprises). Néanmoins, l'enquête a révélé que les salariés ont été sensibles à une dernière étape du « vivre ensemble ».

⇒ Cinquième étape : la prise en compte par l'entreprise des contraintes logistiques personnelles du salarié qui crée un lien entre l'entreprise et ses salariés

Les actions de l'entreprise en vue d'assurer une telle prise en compte sont apparues comme « inespérées » pour les salariés mais très importantes pour eux car elles peuvent conduire à une certaine sérénité du salarié dans son travail<sup>79</sup>. Néanmoins, les salariés reconnaissent que ce type d'agissement de l'entreprise n'a rien d'évident en pratique<sup>80</sup>.

Même si l'entreprise peut avoir intérêt à développer cet élément du « vivre ensemble »<sup>81</sup>, les salariés considèrent que la réalisation de cet élément nécessite de l'empathie de l'entreprise à l'égard du salarié. La dimension du « vivre ensemble » est ici élevée.

## 1.2. Une progression pyramidale

Les éléments du « vivre ensemble », mis en place les uns après les autres dans une logique de construction d'un ensemble qu'est le « vivre ensemble », évoquent l'idée d'une construction pyramidale. L'étude montre que si toutes les initiatives en matière de « vivre ensemble » prises par les entreprises ne peuvent être que positives pour les salariés, le « vivre ensemble » se construirait idéalement sur le modèle d'une pyramide qu'inspire celle de Maslow<sup>82</sup>. En effet, au regard des entretiens menés, il apparaît que les éléments du « vivre ensemble » ont des liens et qu'il y a une progression. Si l'on examine les attentes des salariés en matière de « vivre ensemble » afin d'être *bien* dans l'entreprise, on s'aperçoit qu'il y a une certaine hiérarchie dans ces attentes<sup>83</sup>.

---

<sup>79</sup> Voir supra.

<sup>80</sup> Voir supra.

<sup>81</sup> Les entreprises peuvent décider de s'investir à ce niveau pour recruter des salariés dans les secteurs d'activité en tension, Voir supra.

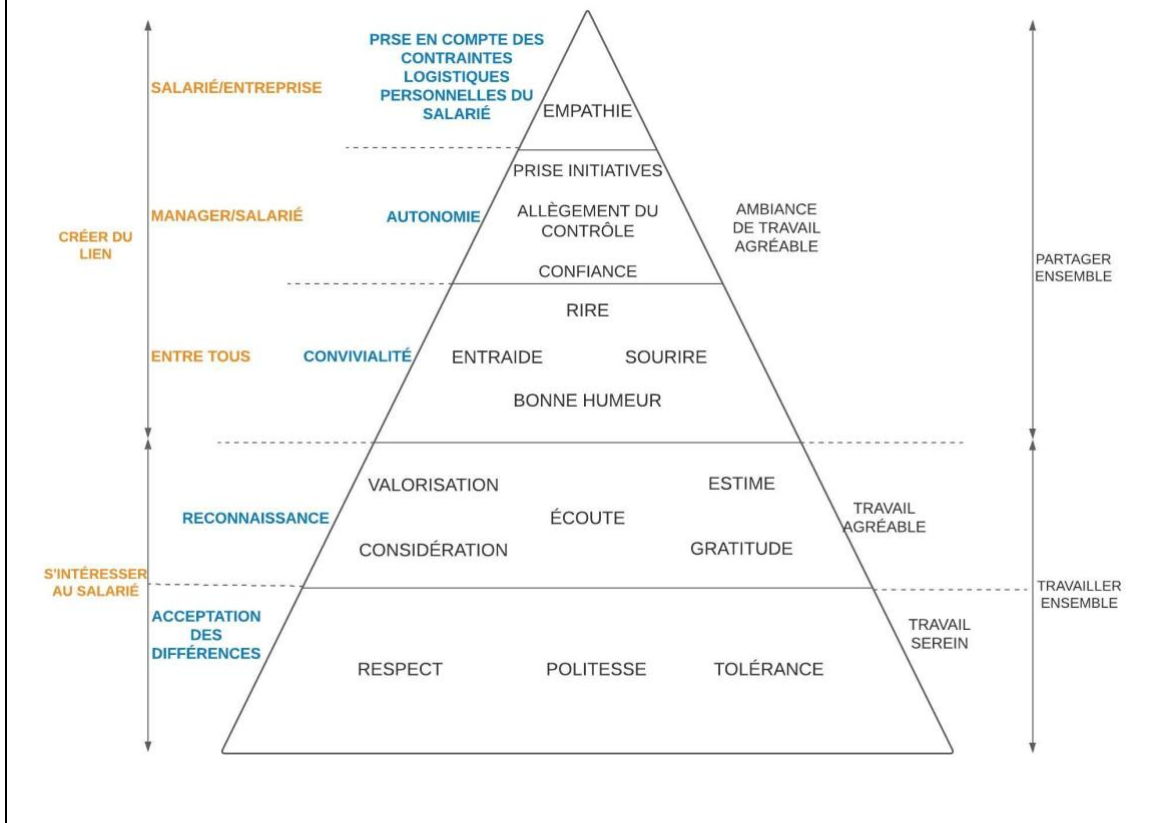
<sup>82</sup> MASLOW A. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Brothers, 1954. 411p. Recherchant ce qui se cache derrière les motivations, il met en évidence cinq groupes de besoins des personnes (physiologiques, sécurité, appartenance et amour, estime et accomplissement de soi) et note qu'ils s'inscrivent dans le cadre d'une hiérarchie (tous les besoins sont présents, mais certains se font plus sentir que d'autres à un moment donné). Ainsi, lorsqu'un groupe de besoins est satisfait, un autre va prendre sa place.

<sup>83</sup> La pyramide de Maslow se fonde sur les besoins des personnes.

Mais le rapport avec la pyramide de Maslow s'arrête là, car si en vertu de cette dernière, une fois un besoin satisfait, un autre prend la place et doit être assouvi, pour le « vivre ensemble », la réalisation d'un élément va conduire à la réalisation du suivant. Chaque élément est le terreau du suivant, le suivant apportant un plus en matière de « vivre ensemble ». La pyramide repose sur un « vivre ensemble » minimal assurant le « travailler ensemble » et va jusqu'à un « vivre ensemble » permettant de créer du lien avec les autres et de « partager ensemble ». Ainsi, la construction répond à la réalisation d'objectifs.

*Figure 1: Pyramide du "vivre ensemble"*

Cette pyramide montre comment les éléments du « vivre ensemble » cités en Partie 1 (acceptation des différences, reconnaissance, convivialité, autonomie et prise en compte des contraintes logistiques personnelles) s'agencent entre eux, mais aussi ce qu'ils nécessitent pour être effectifs.



## **2. Objectifs pour construire le « vivre ensemble »**

L'analyse des propos des salariés montre que le « vivre ensemble » en entreprise a deux finalités : leur permettre d'abord de « travailler ensemble » et, ensuite, leur offrir la possibilité de partager avec les autres, de « partager ensemble » des moments, voire des sentiments. Mais cette analyse des entretiens montre aussi que la réalisation de ces objectifs passe par l'attention que l'entreprise porte à ces salariés eux-mêmes et par la création de liens entre ses salariés.

Ainsi, « vivre ensemble » exige d'abord de pouvoir « travailler ensemble, ce que l'entreprise va assurer en prenant soin de reconnaître chaque salarié dans son enceinte (2.1.). Il conduit ensuite à offrir à tous la possibilité de « partager ensemble » et l'entreprise va y parvenir en créant des liens entre les personnes (2.2.).

### **2.1. « Vivre ensemble » et d'abord permettre de « travailler ensemble »**

L'enquête s'adressant à des salariés occupant des emplois peu valorisés, l'acceptation de l'autre et, incidemment, de soi par les autres et la reconnaissance de chacun au sein de l'entreprise apparaissent comme les éléments de base que l'entreprise doit assurer pour que le travail avec les autres soit possible<sup>84</sup>. Sans cela, le travail sera vite insupportable, particulièrement lorsque celui-ci est peu intéressant et peu valorisé. L'idée est ici de rendre le travail avec les autres respectueux, voire cordial.

Longtemps, les entreprises ne se sont pas forcément préoccupées de ce premier niveau d'intervention à l'égard des salariés peu qualifiés. En effet, recruter ces catégories de salariés était facile et cette « position de force » des entreprises sur le marché du travail ne les amenait pas à se soucier d'un « vivre ensemble » pour que les salariés puissent « travailler ensemble » dans des conditions agréables. Or, aujourd'hui non seulement les entreprises, particulièrement celles dans les secteurs en tension, se trouvent confrontées à des problèmes de recrutement et/ou de fidélisation de leurs salariés, mais le monde du travail évolue très vite. Ainsi, les entreprises qui ne s'investissent pas sur ces questions basiques

---

<sup>84</sup> Le travail avec les autres est obligatoire dans le contexte d'une entreprise mais ici il est envisagé sous l'angle d'un « vivre ensemble » dont l'objectif est le bien-être des personnes travaillant dans l'entreprise.

du « vivre ensemble » risquent de souffrir dans l'avenir. Les réseaux sociaux permettent en effet de faire connaître la réputation des entreprises, qu'elle soit bonne ou mauvaise. Les salariés très recherchés que sont ces personnes acceptant des postes au bas de l'échelle de l'entreprise seront de plus en plus sensibles à ces réputations.

Pour assurer ce « travailler ensemble », les salariés interrogés ont mis en évidence qu'il fallait faire attention à chacun dans l'entreprise. « Travailler ensemble » exige d'inclure chacun dans le « ensemble ». Le « vivre ensemble » dans l'entreprise débute par cela. Pour les salariés, l'entreprise doit avoir à l'esprit trois idées pour construire le « travailler ensemble ».

⇒ *Le salarié est un élément d'un tout, l'entreprise*

Si le salarié n'a pas ce sentiment d'être un élément indispensable de cet ensemble qu'est son entreprise, aucun « vivre ensemble » ne pourra se construire car il restera toujours en dehors. Et ceci est particulièrement vrai au vu des types de poste occupés par les salariés interrogés. L'idée exprimée par eux, même s'ils ne l'ont pas formulée telle quelle, est celle d'inclusion. Le salarié doit avoir ce sentiment d'utilité sans lequel le « vivre ensemble » dans l'entreprise n'est pas possible. Ainsi, il prendra conscience de son appartenance à ce groupe ; groupe qui produit mais qui est aussi porteur de valeurs.

⇒ *L'entreprise doit mettre le salarié en confiance*

Pour beaucoup des salariés interrogés, cela représente l'essence même du « vivre ensemble » et cela est indispensable pour qu'ils se sentent bien dans leur entreprise. Ils ont besoin de la confiance de leurs collègues (notamment au sein de leur équipe) mais aussi de leur hiérarchie. Au vu des fonctions que ces salariés occupent dans l'entreprise, leurs liens avec la direction sont souvent inexistantes. Cette confiance exprimée par leur supérieur direct est donc importante, elle est même essentielle dans les TPE du fait de la proximité existant entre le salarié et le chef d'entreprise.

⇒ *L'entreprise doit tenir compte de la singularité du salarié.*

Les salariés interrogés ont insisté sur cette nécessaire reconnaissance de ce qu'ils sont en tant que travailleurs mais aussi en tant que personnes. L'entreprise

doit être sensible à cette demande qui traduit un réel besoin de salariés d'être reconnus comme des personnes humaines.

Sans cette place reconnue à chaque salarié dans l'entreprise, surtout lorsqu'il est au bas de l'échelle de l'entreprise, le second objectif du « vivre ensemble », « partager ensemble », sera difficile.

## **2.2. « Vivre ensemble » et ensuite permettre de « partager ensemble »**

Au-dessus du stade minimal de « travailler ensemble », l'entreprise peut vouloir (et beaucoup le font déjà aujourd'hui) aller plus loin en créant du lien entre les personnes. L'entreprise veut alors rendre le travail agréable en créant une bonne ambiance de travail.

Occupant des emplois souvent difficiles, les salariés interrogés travaillent principalement pour gagner leur vie. En effet, à la question posée « Pourquoi vous levez-vous le matin pour aller au travail ? », ils fournissent cette réponse. Mais à l'occasion des entretiens, les salariés ont montré que le « vivre ensemble » dans l'entreprise pouvait conduire à nuancer cette affirmation. En contribuant à créer du lien avec les autres, le « vivre ensemble » va d'abord améliorer le cadre ambiant du travail. Or, vu les tâches accomplies par ces salariés, il sera souvent primordial pour supporter la pénibilité ou le manque d'intérêt du travail. Pour les salariés interrogés, créer du lien au sein de l'entreprise sera ensuite souvent un facteur d'équilibre. Pour beaucoup, en particulier les personnes isolées socialement, le travail est l'endroit où une sociabilité existe. L'idée d'inclusion sociale par le travail transparait clairement derrière ces propos.

Les actions pour créer des moments de convivialité, pour valoriser le salarié occupant un poste peu attractif en lui permettant de s'échapper d'une certaine monotonie par l'autonomie ou pour apporter un soutien au salarié qui rencontre des difficultés pour venir travailler ne peuvent qu'accroître le bien-être du salarié et, par voie de conséquence, son attachement à l'égard de l'entreprise qui l'emploie. Par ce « vivre ensemble », le travail peut devenir agréable, même s'il reste difficile et répétitif. Les salariés l'ont exprimé : s'ils sont bien dans l'entreprise, ils seront plus motivés et donc plus performants. Ces mots ont un sens et il donne au « vivre ensemble » le sien.



Ainsi, ces propos montrent que, pour les salariés de premier niveau de qualification, les entreprises ne doivent pas se limiter pas à construire un « vivre ensemble » qui assure le simple « travailler ensemble » mais doivent assurer le « partager ensemble », source de liens avec les autres. Seule cette globalité pourra conduire au bien-être de cette population de salariés. À défaut, ces salariés risquent d'être démotivés et de ne pas avoir l'envie de s'investir dans leur entreprise. Reste alors la question des moyens à mettre en place pour construire ce « vivre ensemble ». À l'occasion des entretiens, les salariés en ont suggéré un certain nombre.



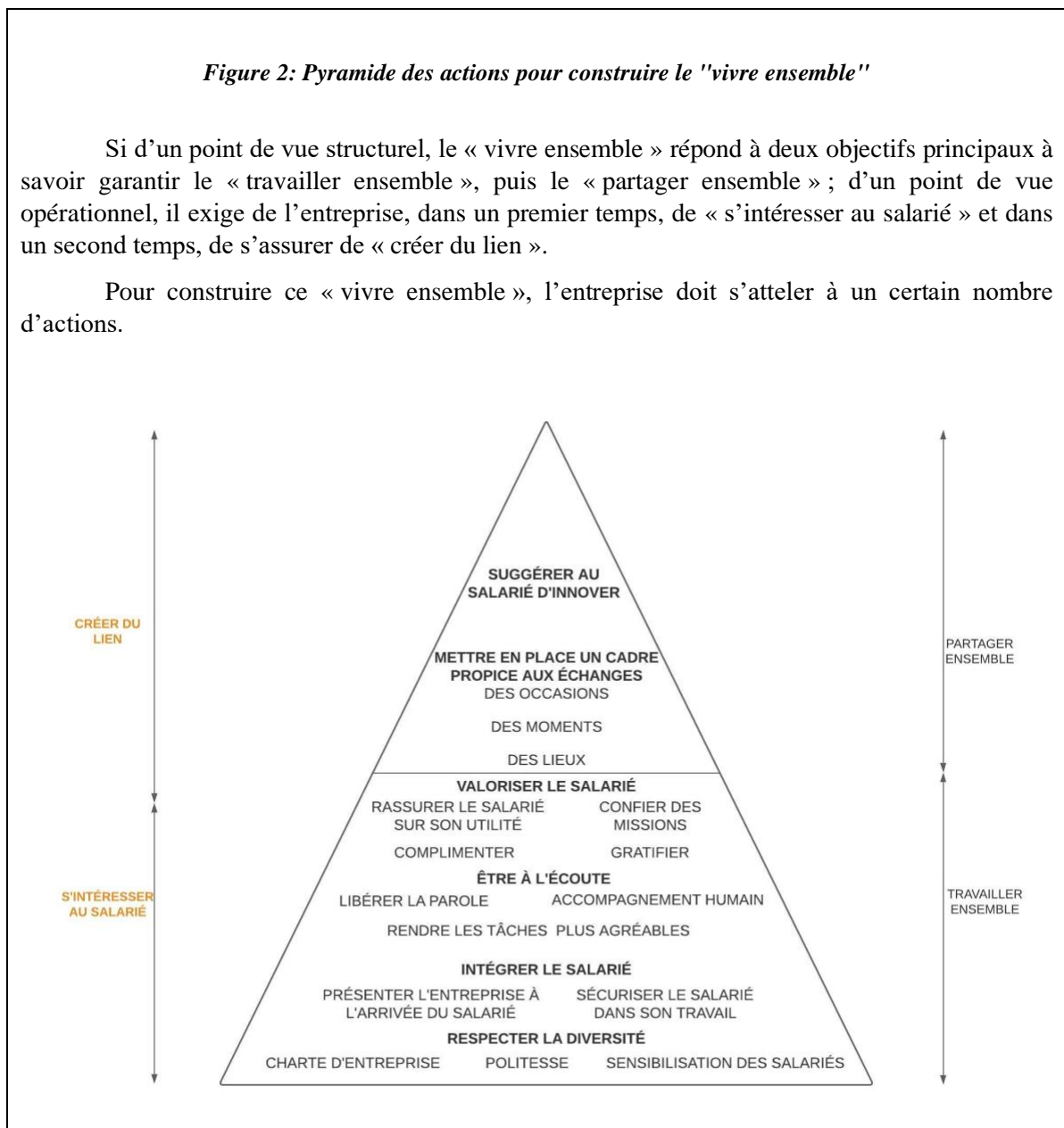
## Chapitre 2. Les outils du « vivre ensemble »

L'enquête réalisée montre que le « vivre ensemble » en entreprise est une construction. Ainsi, il doit être voulu et pensé par l'entreprise. L'étude des entretiens des salariés a permis de définir les actions à mettre en place par les entreprises pour assurer la construction pyramidale du « vivre ensemble ».

*Figure 2: Pyramide des actions pour construire le "vivre ensemble"*

Si d'un point de vue structurel, le « vivre ensemble » répond à deux objectifs principaux à savoir garantir le « travailler ensemble », puis le « partager ensemble » ; d'un point de vue opérationnel, il exige de l'entreprise, dans un premier temps, de « s'intéresser au salarié » et dans un second temps, de s'assurer de « créer du lien ».

Pour construire ce « vivre ensemble », l'entreprise doit s'atteler à un certain nombre d'actions.



Lors des entretiens, les salariés ont suggéré des outils, parfois expressément, parfois implicitement, pour concrétiser ces actions<sup>85</sup>. Ces outils à destination des entreprises doivent répondre aux deux impératifs dégagés précédemment, à savoir, d'abord et avant tout « travailler ensemble » en reconnaissant chaque salarié et sa place dans l'entreprise (1) et, ensuite « partager ensemble » en créant du lien entre les personnes (2).

## **1. S'intéresser au salarié : les outils**

Pour construire le « vivre ensemble », l'entreprise doit reconnaître que chaque salarié est l'élément d'un tout. À ce titre, il doit agir pour montrer à chaque salarié qu'il a un rôle dans l'entreprise en tant que travailleur (1.1.) mais aussi pour reconnaître la personne humaine qui est derrière chaque salarié (1.2.).

### **1.1. Des outils pour reconnaître le travail du salarié**

Pour permettre au salarié d'être serein dans son travail, l'entreprise doit mettre en place un certain nombre d'outils qui reposeront beaucoup sur les échanges entre les salariés et la hiérarchie. Ici, l'entreprise doit montrer au salarié qu'il est un élément d'un tout (1.1.1.), qu'elle est à son écoute (1.1.2.) et doit mettre en place des moyens pour le valoriser (1.1.3.).

#### ***1.1.1. Les outils pour montrer au salarié qu'il est un élément du tout (inclus et utile)***

Afin de se sentir inclus et utile dans leur entreprise, les salariés ont indiqué qu'ils avaient besoin de connaître leur entreprise (a) et la place qu'ils occupent dans celle-ci (b).

##### **a) Présenter l'entreprise au salarié**

Pour montrer au salarié qu'il va jouer un rôle en son sein, et ceci même s'il occupe un poste au bas de l'échelle, l'entreprise devrait pouvoir lui présenter ce qu'elle produit, sa mission mais également son fonctionnement, voire les différents acteurs avec lesquels elle travaille, son histoire, mais aussi ses valeurs.

---

<sup>85</sup> Ces outils vont être présentés infra. Sur la présentation globale de ces outils, voir Annexe 5 « Outils pour construire le “vivre ensemble” en entreprise ».

En pratique, il semble que cela soit rarement le cas. Or, pour un salarié embauché sur un poste de premier niveau de qualification, une telle présentation pourrait lui signifier qu'il va jouer un rôle dans ce grand ensemble. Ainsi, bien que peu abordé par les salariés, un moment consacré à cette présentation, même succincte, lors de l'accueil du nouveau salarié serait très utile.

#### b) Cadrer le travail du salarié

Pour les salariés interrogés, ce cadrage est essentiel pour connaître leurs missions et pour se sentir rassurer au vu du type de poste qu'ils occupent.

D'où l'importance de la fiche de poste pour les salariés, fiche qui doit être la plus précise possible. Mais les salariés ont suggéré un certain nombre d'autres outils qui leur paraissent importants pour qu'ils soient sereins dans leur travail.

##### ⇒ Organiser des briefings et rendez-vous réguliers avec les managers

Pour les salariés, les briefings doivent permettre au manager de proximité de donner des informations simples, claires et quotidiennes sur le travail, mais aussi au salarié de s'exprimer sur les difficultés rencontrées dans leur travail. Pour certains répondants, il est considéré comme un moment privilégié qui leur permet d'être plus serein, de renforcer la cohésion d'équipe, voire l'entraide entre les salariés.

##### ⇒ Organiser des feedbacks

Au-delà des briefings, il semble essentiel pour les répondants que les salariés bénéficient d'un retour sur leur travail, qu'il soit négatif ou positif. Pour eux, le feedback est un outil important pour reconnaître le travail du salarié.

- Le feedback positif va motiver le salarié et le rendre plus enclin à faire « plus », à aider les autres.

- Le feedback peut également être négatif. Pour les salariés, s'il est bienveillant, le feedback négatif est tout aussi important car il montre l'attention que le manager porte au travail du salarié (et donc au salarié lui-même) et permet à ce dernier de progresser, de corriger d'éventuelles erreurs.

⇒ Mettre en place des unités élémentaires de production (UEP)

Spécifique aux métiers de l'industrie, l'unité élémentaire de production, en organisant le travail en petits groupes autonomes et « autogérés », permet aux salariés de connaître précisément leurs missions, les *process* de travail et l'objectif de leur travail. Les salariés plébiscitent cette organisation du travail, car selon eux, elle permet d'évoluer dans un cadre sécurisé (les missions et objectifs sont clairement définis par le responsable de l'UEP) et de bénéficier d'un accompagnement quotidien (du responsable de l'UEP et des membres de cette dernière). En mettant en place des UEP, l'entreprise favorise le « vivre ensemble » : en permettant de clairement d'identifier « qui réalise telle tâche », cette unité permet de remarquer le travail de chacun et donc de reconnaître l'apport de chacun.

⇒ Mettre en place des rencontres avec la hiérarchie

Nombre de salariés souhaiteraient rencontrer plus souvent leurs responsables, et notamment la direction, sur le terrain. Pour eux, ces rencontres ponctuelles entre les salariés et la direction auraient de multiples avantages.

Cela peut permettre à la direction de mieux connaître ses salariés (voire dans certains cas de les connaître) et aux salariés d'exprimer leurs éventuels besoins, de pouvoir faire le point sur ce qui fonctionne mais surtout sur les difficultés rencontrées, afin de trouver des solutions ensemble.

De même, les salariés ont noté qu'avoir une réunion en début de chaque semaine, ou tout au moins régulièrement, en présence du manager et de toute l'équipe de travail, leur permettrait de se sentir mieux inclus dans l'entreprise.

Pour les salariés, la régularité de ces rendez-vous serait bénéfique pour aller vers une certaine autonomie. En effet, le manager exprimant clairement ce qu'il attend de ses salariés et les objectifs à atteindre, il n'a plus besoin de réexpliquer les objectifs à chaque salarié et donc à contrôler systématiquement le travail.

À travers ces différents outils, l'entreprise signifie son intérêt pour chaque salarié, élément indispensable du tout. En cadrant le travail et en encadrant le salarié, alors l'entreprise construit un espace sécurisé et favorable à

l'épanouissement de ses salariés. Cependant, cela nécessite que l'entreprise soit à l'écoute des salariés.

### *1.1.2. Les outils pour être à l'écoute des salariés*

Du fait de leur faible niveau de qualification, les salariés pensent que leur bien-être est difficilement envisageable s'ils ont le sentiment de ne pas « exister » au sein de cette entreprise. Pour cela, ils remarquent qu'il est important que l'entreprise permette la circulation de la parole (a), qu'elle adapte les postes de travail en fonction des besoins afin de permettre l'épanouissement professionnel (b) et qu'elle s'inquiète de la répétitivité de certaines tâches (c).

#### a) Permettre la circulation de la parole dans l'entreprise

À l'inverse du feedback qui est principalement descendant (de la hiérarchie vers le salarié présent sur le terrain), les répondants attendent ici que l'entreprise favorise la possibilité pour les salariés de pouvoir s'exprimer en faisant remonter un certain nombre d'informations, jusqu'en haut de la hiérarchie. En fait, les salariés souhaitent pouvoir dire et être écoutés afin de ne pas se sentir exclus. En leur donnant la parole, l'entreprise reconnaît le salarié comme un élément du tout, son expérience et peut aussi lui offrir l'opportunité de proposer des aménagements, des initiatives dans son travail.

Si les salariés ont insisté sur ce point, ils n'ont pas formulé la manière de le faire. Ceci ne semble pas surprenant du fait qu'ils sont actuellement dans un schéma de travail qui ne prévoit pas cette possibilité. Si l'entreprise se sensibilise à cette suggestion des salariés, elle doit trouver un moyen adapté pour la mettre en place car ces salariés auront des difficultés à s'exprimer, ne serait-ce que par peur de le faire ou de subir d'éventuelles « représailles ». Or, cette possibilité d'expression semble importante pour eux.

#### b) Adapter le poste en fonction des capacités ou des difficultés rencontrées

Être à leur écoute et ainsi assurer le « vivre ensemble » nécessite de l'entreprise qu'elle puisse éventuellement adapter le poste aux capacités de son salarié en fonction de son savoir-faire ou de son savoir-être. Or, les salariés interrogés ont le sentiment que cela n'est pas le cas du fait qu'ils occupent des

postes peu importants. Le fait que la hiérarchie personnalise sa relation avec le salarié serait un signe fort pour ces derniers de la considération qui peut leur être donnée.

En parallèle, le poste doit pouvoir être adapté au regard des difficultés que les salariés peuvent rencontrer.

En assurant cette adéquation entre le salarié et ce qui est attendu de lui dans son travail, l'entreprise rassure le salarié et témoigne, là encore, de l'attention qu'elle lui porte.

### c) Rendre le travail plus agréable en cas de tâches répétitives

Cette préconisation n'a pas été formulée telle quelle par les salariés mais découle de ce qu'ils ont indiqué (notamment dans l'industrie agro-alimentaire) pour favoriser le bien-être et donc le « vivre ensemble » dans l'entreprise. Les tâches répétitives semblent mal vécues par les salariés. De ce fait, pour eux, le « vivre ensemble » devrait conduire les entreprises à trouver des moyens pour rompre cette répétitivité.

Certains salariés ont évoqué que, n'ayant pas de poste fixe sur la ligne de production, ils en changeaient régulièrement. Ils ont pris cet exemple pour montrer que cette situation était, pour eux, agréable car elle leur permettait de travailler à d'autres tâches.

Pour les salariés interrogés, un travail diversifié permettait d'éviter de réaliser le même geste à longueur de journées, de semaines, de mois et d'années, ce qui d'ailleurs est souvent sources de douleurs et/ou maladies professionnelles. En permettant aux salariés d'effectuer des tâches variées, les frustrations ainsi que d'éventuelles tensions liées au mal-être généré par ce travail répétitif diminuent. De plus, grâce à une telle rotation et connaissant ainsi des postes divers, les salariés peuvent plus facilement s'entraider entre eux et ainsi favoriser des rapports agréables au sein de l'équipe.

### ***1.1.3. Les outils pour valoriser les salariés***

La reconnaissance du travail et, incidemment du salarié, est à la base du « vivre ensemble » car elle est inhérente au « travailler ensemble ». C'est donc le point de départ. Concrètement, cela peut se traduire de différentes manières, que ce soient en complimentant le salarié pour son travail (a), en le gratifiant



financièrement (b), en participant à son évolution professionnelle (c) ou en lui permettant de devenir acteur de l'entreprise (d).

a) Complimenter oralement le salarié pour son travail

Pour les salariés rencontrés, c'est la forme la plus basique de la reconnaissance, tout en étant la plus attendue et la plus appréciée. Bien que la grande majorité des salariés peu qualifiés ne jouisse pas de salaires élevés, elle a clairement indiqué que cette reconnaissance passait avant une éventuelle gratification financière car elle est essentielle pour eux.

À travers ces compliments, les salariés notent l'attention que la hiérarchie porte au travail effectué. Plus encore, ils y voient une valorisation de leur personne. Le N+1 (ou la direction) remarque le travail et vient directement voir le salarié pour lui parler : il existe.

Pour les répondants, la parole a un poids plus important que n'importe quel autre geste. En effet, la parole n'est pas « institutionnalisée », prévue par aucune directive, elle est subjective et personnelle. Elle a donc une grande valeur.

b) Gratifier financièrement le salarié

Comme cela a été vu précédemment, pour les salariés rencontrés, la reconnaissance financière des salariés n'est pas *a priori*, pour eux, un élément du « vivre ensemble » mais elle peut néanmoins, dans certains cas, y contribuer<sup>86</sup>. En effet, si la revalorisation salariale (augmentation de salaire) ne relève pas, pour les salariés interrogés, du « vivre ensemble » mais d'une logique d'entreprise qui s'occupe de l'évolution de son personnel, le geste d'ordre financier peut parfois témoigner une véritable reconnaissance de l'entreprise et peut être apprécié du salarié. En effet, sous cet angle, il est plébiscité en ce qu'il permet au salarié de se faire plaisir au vu de son faible salaire. Cela permet d'améliorer le quotidien et c'est une marque de reconnaissance.

La forme prise peut être celle d'une prime ou d'un cadeau. S'agissant de la prime, certains salariés préfèrent l'idée d'une prime collective, même si comme la prime individuelle, elle présente également des inconvénients<sup>87</sup>.

---

<sup>86</sup> Voir supra reconnaissance financière.

<sup>87</sup> Voir supra la considération au plan financier p.36

Concernant les cadeaux ou chèques cadeaux, dans la mesure où de telles mesures sont autorisées juridiquement, les salariés semblent considérer qu'à travers l'offre de cadeaux, l'entreprise montre qu'elle a réfléchi à ce qui ferait plaisir au salarié. Il y a là encore l'idée de personnalisation de la relation avec le salarié, personnalisation qui génère un certain bien-être du salarié dans son travail.

### c) Participer à l'évolution professionnelle du salarié

Être dans une entreprise qui se soucie du devenir professionnel des salariés, c'est être dans une entreprise qui assure un « vivre ensemble » et ceci même si les règles juridiques incitent les entreprises à le faire. L'entretien professionnel prévu par la législation est un outil permettant d'aller en ce sens. Si celui est, en principe, obligatoire, l'entreprise doit s'emparer de cet outil pour créer un moment important avec le salarié, notamment pour envisager une prise d'autonomie.

Ce souci, par l'entreprise, de l'évolution professionnelle du salarié de premier niveau de qualification contribue au « vivre ensemble » dans l'entreprise. Faire confiance au salarié en l'incitant à prendre des initiatives est déjà un geste important pour les salariés mais encourager ce salarié à suivre une formation l'est encore davantage. Le fait que ce point n'ait pas été abordé par beaucoup de salariés semble montrer que les salariés peu qualifiés ne se sentent pas concernés par la formation. Les raisons ne sont pas évidentes :

- N'est-elle pas proposée dans leur entreprise ? En effet, la question de la formation de ces personnels, disposant de peu de qualification, ne semble pas toujours être la préoccupation de certaines entreprises qui s'intéressent davantage à leurs cadres ou personnels qualifiés.
- Le public concerné ici n'est *a priori* pas intéressé parce que, pour lui, la formation rime encore avec leur souvent mauvais souvenir de l'école ?

Le fait que les salariés interrogés qui ont fait allusion à la formation aient noté l'intérêt des formations (pour acquérir de nouvelles compétences, et ainsi pouvoir devenir plus autonome mais surtout pouvoir accéder à des postes moins pénibles) devrait encourager les entreprises à mettre en place des moyens de l'évoquer avec le salarié, voire de les aider à y recourir. L'entretien professionnel peut ici être une occasion importante pour cela.

d) Permettre au salarié de devenir acteur de l'entreprise

Offrir la possibilité à des salariés de premier niveau de qualification de devenir un véritable acteur de l'entreprise relève pleinement du « vivre ensemble » dans l'entreprise. Les salariés interrogés ont mentionné quatre manières de pouvoir le faire.

⇒ Permettre au salarié de faire des propositions

Pour les salariés interrogés, le « vivre ensemble » dans l'entreprise devrait conduire la hiérarchie à leur permettre, même s'ils ont peu de qualification, de faire des propositions concernant leur travail ou celui de leur équipe, et à les suivre lorsqu'elles peuvent être intéressantes. Ces propositions peuvent porter sur le matériel de travail, la réorganisation de l'espace de travail ou de la chaîne de production, ou de nouvelles méthodes et/ou *process* de travail.

L'idée d'une boîte à outils a été formulée. Pour les salariés, la mise en place d'une telle boîte à outils ne peut que favoriser le « vivre ensemble » dans la mesure où les propositions individuelles des salariés vont pouvoir profiter à l'ensemble du collectif, mais aussi vont contribuer à insuffler un esprit positif, créatif au sein du groupe. Les suggestions faites via cette boîte à outils devraient parfois être présentées, voire proposées aux votes du groupe concerné (équipe ou autre), l'objectif étant que les projets finalement retenus par l'entreprise soient l'expression d'un choix collectif. En ayant la possibilité de donner son avis, le salarié est alors non seulement reconnu mais est inclus au sein du collectif, de l'entreprise.

⇒ Permettre au salarié de présenter son savoir-faire

Même si le salarié occupe un poste de premier niveau de qualification, il peut avoir acquis un savoir-faire. Dans ce cas, il est dommage qu'il ne puisse pas en faire profiter les autres dans l'intérêt de ceux-ci et donc de l'entreprise. Ceci d'autant plus que cela peut être l'occasion pour lui d'être valorisé. En effet, la demande de son entreprise de présenter ce savoir-faire est extrêmement valorisante pour un salarié occupant un poste de base dans l'entreprise.

Une telle initiative de l'entreprise ne peut être que bénéfique pour tous et est facile à mettre en place.

⇒ Permettre au salarié de jouer un rôle de référent

Certains salariés interrogés ont évoqué la possibilité que l'entreprise pourrait offrir aux salariés de devenir une sorte de référents pour d'autres, ce statut pouvant être considérablement valorisant pour un salarié occupant un poste ne nécessitant pas de qualification. Les salariés ont évoqué deux types de situations.

- Le parrainage

Il s'agit ici de proposer à certains salariés de devenir un parrain ou une marraine d'une nouvelle recrue. Le référent pourra avoir pour mission d'aider ce nouveau collègue à s'intégrer dans l'équipe et de le familiariser avec son nouveau cadre de travail (salle de pause, restaurant à proximité, parking etc.). Il pourra également être son interlocuteur privilégié pour toutes questions en lien avec son poste de travail (fonctionnement d'une machine, ordre dans la fabrication d'un produit ou la réalisation d'une tâche) ou d'ordre administratif (le conduire aux personnes compétentes).

- Être responsable d'un autre salarié ou constitution d'un binôme de travail

Des salariés interrogés ont évoqué ce travail en binôme, particulièrement précieux pour des salariés peu qualifiés. Le référent (généralement un salarié présent dans l'entreprise depuis longtemps et ayant acquis une expertise et des savoir-faire) va pouvoir sécuriser le travail de l'autre, plus « fragile » (parce que nouveau dans l'entreprise, jeune...) et lui permettre de gagner en autonomie. Autre avantage de cette organisation du travail : l'entraide. En travaillant en binôme, il peut être plus aisé de demander de l'aide à son collègue sans que les autres collaborateurs ou le manager soient mis au courant de ce besoin d'aide.

Qu'il s'agisse de parrainage ou de binôme, ces situations seront favorables aux échanges entre ces salariés, aux partages de moments conviviaux pendant le travail ; le bien-être et la motivation des deux s'en trouveront favorisés. Toutes ces pistes et outils pour garantir la reconnaissance du salarié doivent se combiner avec ceux assurant la reconnaissance de la personne qui se cache derrière le salarié.

## **1.2. Des outils pour prendre soin de la personne qu'est le salarié**

La reconnaissance de la personne humaine, présente en chaque salarié, ne va pas de soi même si elle peut apparaître comme une évidence. En effet, longtemps, la préoccupation était la reconnaissance du travailleur. Pourtant, le mouvement en faveur de la reconnaissance de la personne humaine<sup>88</sup> se propage au monde de l'entreprise. L'entreprise reste encore souvent éloignée de cette nouvelle préoccupation des salariés et, lorsqu'elle perçoit son importance, elle se trouve souvent démunie sur la manière d'agir.

Concrètement, reconnaître la personne qui est en chaque salarié exige de la reconnaître dans sa singularité (1.2.1.) mais aussi d'être à son écoute notamment en étant attentif à ses éventuelles fragilités (1.2.2.).

### ***1.2.1. Respecter les personnes dans leur diversité***

Cela signifie que l'entreprise prenne en considération la « personne » de chacun de ses salariés. Cette revendication des salariés ressort clairement des entretiens opérés dans le cadre de cette enquête. Elle semble même primordiale pour cette population occupant des postes peu valorisants. Pour ces salariés, l'entreprise a intérêt à mettre en place des outils qui matérialiseront cette reconnaissance à l'égard de chacun (a) mais aussi à l'égard de tous (b).

#### **a) Marques de respect et de considération à l'égard de chaque salarié**

Pour les salariés interrogés, une règle est fondamentale : l'entreprise doit les considérer comme des personnes humaines et non comme de simples travailleurs chargés d'accomplir une tâche. Si l'entreprise se compose de différentes catégories de salariés (du non qualifié aux cadres de direction) mais aussi d'une grande diversité de salariés (aux plans culturels et autres), elle réunit une et même catégorie de personnes humaines. Le respect qui est dû à ces dernières est donc le même pour tous au sein de l'entreprise.

Or, beaucoup des salariés interrogés ont l'impression d'être transparents et souhaitent tout simplement avoir un « *bonjour* », un « *comment allez-vous ?* », etc. Particulièrement de la part de la direction. Pour eux, il s'agit de

---

<sup>88</sup> Notamment dans le domaine de la santé, puis du social.

la base du « vivre ensemble » et donc comme un élément essentiel. À défaut, la personne est niée, elle n'existe pas.

Les salariés ont évoqué l'envie que ces marques de respect aillent plus loin. En effet, ils aspirent à ce que la hiérarchie (le manager, la DRH ou le chef d'entreprise suivant l'importance de l'entreprise) puisse mettre un sens derrière ces expressions formulées à leur encontre, notamment en écoutant, voire en entendant, la réponse donnée (« ça ne va pas du tout » ou « ça pourrait aller mieux »).

De même, accompagné le « *bonjour* » d'un regard, d'un sourire est important, le salarié se sentant ainsi considéré.

Si les salariés interrogés ne l'ont pas formulé expressément, il ressort des entretiens que tout geste « humanisant » les relations dans le cadre du travail est important. Fêter l'anniversaire ou la fête (au sein d'une petite entreprise ou d'une équipe) en est un exemple. Pour ces salariés, tout ce qui peut traduire une considération est essentiel à la construction du « vivre ensemble ». Travailler au développement de tel comportement au sein de l'entreprise ne coûte rien à l'entreprise et est pourtant primordial pour les salariés.

Cette considération de l'entreprise peut aller plus loin et l'entreprise peut décider de se soucier des problèmes logistiques que le salarié peut rencontrer et qui peuvent altérer son travail. L'entreprise peut alors rechercher des outils pour aider les salariés dans la gestion de la mobilité de ses salariés ou de la garde des enfants. Ces outils seront bien évidemment différents suivant qu'il s'agisse de grandes entreprises ou de petites entreprises.

Pour les grandes structures, elles peuvent plus facilement apporter des solutions car leurs moyens (financiers mais aussi humains) sont plus importants. Elles peuvent penser à des outils « directs ». Pour les problèmes de mobilité, l'entreprise peut réfléchir à la mise en place de transports collectifs, notamment en collaboration avec les collectivités territoriales, développer le co-voiturage en leur sein, mettre des vélos à la disposition des salariés etc. S'agissant des problèmes de garde d'enfants, l'entreprise peut mettre en place des systèmes de garde au sein de l'entreprise (etc.), ou des outils alternatifs comme l'aménagement des horaires de travail, le développement du télétravail, etc.

Pour les petites entreprises, si les choses sont indéniablement plus difficiles car les moyens ne sont pas les mêmes. L'élaboration de projets avec d'autres (telles qu'entreprises à proximité, collectivités territoriales, voire associations diverses) peut constituer une piste à réfléchir. Dans les zones rurales, elle devient même primordiale. Les petites entreprises ne sont toutefois souvent pas encore dans cette logique, faute de temps et souvent de savoir comment agir. Pourtant, penser réunir les différentes entreprises installées sur une même zone géographique peut générer des solutions intéressantes.

b) Mise en place d'une politique de respect de la diversité

Cette mise en œuvre peut prendre différentes formes au sein de l'entreprise.

⇒ Élaboration d'une charte

Cet outil n'a pas été évoqué tel quel par les salariés mais il résulte de leurs propos fréquents relatifs aux valeurs de l'entreprise. L'adoption d'une charte dans laquelle l'entreprise inscrit un certain nombre de valeurs qu'elle a fait siennes<sup>89</sup>, dont le respect de chacun, est un des moyens d'afficher sa politique à l'égard de toutes les personnes travaillant en son sein.

Pour produire des effets, la charte adoptée par la direction doit également l'être par les salariés. Si l'entreprise met en place une telle charte, il est donc indispensable qu'elle la présente, à un moment ou un autre (à l'arrivée du salarié et/ou rappel ensuite). En évoquant cette indispensable adhésion des salariés aux valeurs de l'entreprise, les personnes interrogées renvoient au rôle qu'ils pourraient jouer dans l'élaboration d'une telle charte, évoquant ainsi et sans le dire une certaine démocratie participative des salariés dans l'entreprise.

⇒ Exemplarité de l'entreprise

Là encore, cet outil pour agir a été suggéré par les salariés notamment lorsqu'ils ont évoqué la nécessité de lutter contre les discriminations existant encore trop fréquemment dans les entreprises. Une entreprise ne peut demander à

---

<sup>89</sup> À distinguer du règlement intérieur dans la mesure où elle ne donne pas lieu à des sanctions si elle n'est pas suivie.

ses salariés d'accepter les différences, de respecter les autres, si elle ne le fait pas elle-même. Ce point est important à noter car il devrait inciter les entreprises à agir en conformité aux valeurs affichées. À l'heure des réseaux sociaux, il devient périlleux pour une entreprise de ne pas prendre conscience de ce besoin d'exemplarité formulé par les salariés. En effet, si l'importance de défendre des valeurs pour une entreprise est de plus en plus mise en avant par une catégorie de salariés (salariés qualifiés, cadres), le fait qu'elle soit soulevée par des salariés de premier niveau de qualification est un indicateur important des changements qui s'opèrent dans le monde de l'entreprise.

⇒ Assurer une sensibilisation des salariés au « vivre ensemble »

Beaucoup de salariés interrogés ont noté l'importance, pour le « vivre ensemble », du rôle que doit jouer chacun au sein de l'entreprise, notamment les salariés eux-mêmes. Ainsi, l'entreprise doit trouver les moyens de sensibiliser ces derniers au respect de chacun par tous. Or, les outils pour le faire ne semblent pas évidents pour les entreprises qui n'ont pas eu ce besoin pendant longtemps. Ils ne le sont pas davantage pour les salariés au vu des entretiens menés.

Les salariés ont néanmoins évoqué le fait d'aborder au sein de l'entreprise des sujets en lien avec le respect des autres. Ce qui semble important est d'aborder ces questions pour libérer la parole mais aussi pour travailler à une plus grande compréhension des autres (de leur culture, de leur religion...). Pour eux, cela peut prendre la forme de réunions ou rencontres où chacun pourra s'exprimer et se sentir libre de le faire.

*« Oui, pour moi oui, c'est important qu'il puisse le dire [ndlr : à ses supérieurs] et que l'entreprise réagisse. » (Lucie, 27 ans)*

Si les salariés pensent majoritairement que ces rencontres doivent s'organiser autour de thématiques générales et non de situations concrètes rencontrées dans l'entreprise afin de ne pas stigmatiser les personnes ayant vécu celles-ci, certains ont évoqué l'intérêt d'échanger avec leurs supérieurs sur ces sujets afin de résoudre un conflit en cours ou pour l'anticiper.

Parallèlement à ce type de rencontres, les salariés ont évoqué l'idée d'une sensibilisation des salariés aux effets de certaines plaisanteries ou moqueries qui peuvent être mal vécues par ceux qui en font l'objet, voire aux comportements



empreints de préjugés qui peuvent blesser. Cependant, les salariés remarquent que l'entreprise doit être prudente lors de la mise en place d'une telle sensibilisation afin de ne pas stigmatiser des collègues ayant vécu ces situations.

Si les salariés ont évoqué cette sensibilisation, ils n'ont pas donné d'outils précis. L'idée pourrait être de prévoir des moments de sensibilisation. En effet, l'entreprise peut penser à prévoir, notamment à l'occasion de formations dispensées à ces personnels, des flashes courts attirant l'attention des salariés sur la négation de tels agissements, voire des mini formations sur le « vivre ensemble ». La Chaire « Vivre Ensemble » Fondation de Rennes 1 a notamment entrepris de tester ce type de mini formation (2h) qui pourraient être dispensées à l'occasion et au début d'une journée de formation de leur personnel<sup>90</sup>. Même si cette sensibilisation ne se produit qu'une fois dans la vie du salarié, elle peut peut-être avoir un impact sur la gestion de la diversité en entreprise. En effet, une telle gestion ne peut incomber uniquement à la direction de l'entreprise : les salariés ont ici un rôle majeur à jouer.

Ceci est d'autant plus important que pour les répondants à l'enquête, une telle sensibilisation pourrait ensuite inciter les salariés à s'impliquer pour développer le « vivre ensemble », notamment en proposant des actions favorables au développement de l'acceptation des différences, voire en prenant des initiatives sur le terrain.

### ***1.2.2. Être à l'écoute de la personne***

En tant que personne, le salarié porte des fragilités qui peuvent entraver son travail. Si le droit impose des règles pour tenir compte de certaines vulnérabilités et pour protéger les salariés concernés par celles-ci (personnes en situation de handicap, jeunes, égalité des sexes...), ou pour protéger les salariés contre toutes les discriminations, il ne prend pas en compte les fragilités liées à la vie personnelle du salarié, qu'il s'agisse de sa santé, de sa situation familiale (ex : divorce), de sa qualité d'aidant familial (enfant malade, parent mourant ...). Pourtant, ces fragilités affectent inévitablement le travail du salarié. Développer le « vivre ensemble » peut conduire l'entreprise à prendre en compte ces situations

---

<sup>90</sup> Sur ces actions, voir Chaire « Vivre Ensemble » – Fondation Rennes 1. *Module de sensibilisation des salariés au « vivre ensemble » en entreprise*, 2020. [<https://chaire-vivre-ensemble.univ-rennes1.fr/evenements/module-de-sensibilisation-des-salaries-au-vivre-ensemble-en-entreprise>], consulté le 25 août 2020.

afin de soutenir le salarié mais aussi d'éviter que ces problèmes perturbent son travail et incidemment celui de l'équipe, voire de l'entreprise.

Si les salariés interrogés ont évoqué la nécessité pour l'entreprise d'être à leur écoute principalement pour les protéger des discriminations ; les salariés ont aussi soulevé l'idée d'un « vivre ensemble », qui conduirait l'entreprise à prendre soin du salarié lorsqu'il ne va pas bien. Cependant, il est indispensable pour les salariés, que l'entreprise garantisse une réserve du fait de l'impératif de non-immixtion dans la vie privée du salarié.

Néanmoins, face à l'importance de l'objectif, à savoir permettre au salarié d'arriver sur son lieu de travail pour exercer ses missions dans de bonnes dispositions psychologiques et physiques et surtout pour pouvoir travailler avec les autres sans accroc, les salariés interrogés ont émis des pistes sur les personnes qui pourraient les écouter (a) ainsi que sur les types de soutiens que l'entreprise peut apporter aux salariés (b).

a) Garantir des contacts avec des personnes compétentes

Du fait de leurs emplois et des conditions de travail inhérentes à ceux-ci, les salariés peu qualifiés remarquent qu'ils sont plus sensibles, dans leur travail, à la moindre contrariété liée à leur vie personnelle. Ainsi, il semble important pour eux qu'ils sachent qu'ils puissent être écoutés, entendus, voire aidés, si besoin ; que cela soit au sein de l'entreprise ou en dehors.

⇒ Contact avec la Direction des Ressources humaines et/ou la Direction de l'entreprise

Si l'entreprise est dotée d'un service RH, ce service ou personnes peuvent assurer cette écoute (ou, à défaut, la direction). Néanmoins, il semble que, sauf circonstances exceptionnelles qui leur imposeraient de le faire, les salariés interrogés hésiteront en pratique à s'engager dans une telle démarche. De ce fait, si l'entreprise envisage une telle possibilité, il faut qu'elle l'adapte à ce public afin que les instances ou personnes compétentes soient facilement accessibles.

⇒ Rencontres avec des groupes d'écoute mis en place par certaines entreprises

Même si dans l'absolu, les salariés pensent que l'aide de l'entreprise serait utile dans ces situations, plusieurs d'entre eux ont fait savoir qu'ils ne souhaitent pas que l'entreprise (la hiérarchie) soit au courant de leurs problèmes personnels. En revanche, ils ont indiqué qu'ils seraient favorables à solliciter, sous couvert d'anonymat, une « personne volontaire » au sein de l'entreprise et disponible pour leur venir en aide.

Les groupes d'écoute (ou relais), qui rassemblent ces salariés volontaires, mis en place en pratique au sein de certaines entreprises<sup>91</sup>, ont globalement été perçus comme une idée séduisante par les salariés. Plus qu'une aide matérielle ou financière, ils attendent ici un soutien moral et psychologique.

Néanmoins, les salariés ont noté la nécessité de poser un certain nombre de limites à l'action des groupes d'écoute :

- Il ne faut pas que leurs membres dévoilent à la hiérarchie, d'aucune manière, les noms des salariés et les confidences faites par eux
- L'écouter doit être impartial et ne pas prendre parti.

Si certains salariés ont fait part de leur méfiance à l'égard de ce type d'initiative car ils ne souhaitent pas qu'un tiers se préoccupe de leurs problèmes, la majorité d'entre eux a considéré que ces groupes d'écoute et relais peuvent pleinement contribuer au « vivre ensemble » car il s'agit là d'un symbole fort de bienveillance, voire d'entraide et de solidarité, de la part des entreprises qui les mettent en place.

⇒ Rencontres avec des psychologues et assistants de services sociaux extérieurs à l'entreprise

Pour certains salariés, même si l'entreprise peut avoir un rôle à jouer en ce domaine où se mélangent vie professionnelle et vie personnelle, l'aide doit venir de l'extérieur. Dans ce cas, l'entreprise devient simplement un relais entre le salarié et le psychologue ou l'assistant de service social.

---

<sup>91</sup> Ils se composent généralement de salariés volontaires qui, sur leur temps de travail, peuvent être à l'écoute des salariés qui le demandent.

Lorsque les salariés préfèrent séparer leurs vies privée et professionnelle tout en admettant avoir besoin d'aide, le recours à une personne extérieure représente un compromis idéal. En effet, ils sont alors conscients de l'attention que leur porte leur entreprise en assurant ce lien. De plus, le secret des échanges étant garanti par ces professionnels, les confidences faites n'auront jamais d'impact sur la relation de travail au sein de l'entreprise, ce qui est une crainte majeure des salariés en cas de consultation d'une personne à l'intérieur de l'entreprise. Enfin, l'indépendance de la personne consultée vis-à-vis de l'entreprise étant garantie, le salarié, assuré de la neutralité de ce professionnel, pourra évoquer l'éventuel impact de son travail sur sa vie personnelle, autre dimension de ses difficultés personnelles pouvant être difficile à évoquer à l'intérieur de l'entreprise.

#### b) L'aménagement de différents types de soutiens de l'entreprise

Les salariés ont évoqué plusieurs types de soutiens liés à l'écoute des salariés.

##### ⇒ Soutien psychologique

Le premier type d'aide mentionné par les salariés interrogés est le soutien moral qui doit se traduire par une écoute attentive et qui doit permettre de laisser le temps au salarié de régler ses problèmes. L'objectif n'est pas pour l'entreprise de régler les difficultés personnelles du salarié (santé, divorce, souci d'argent...) mais de le soutenir le temps qu'il règle celles-ci. À côté de ce soutien, l'entreprise pourra, si elle le juge opportun, prévoir quelques adaptations du poste de travail.

##### ⇒ Aide financière

La seconde aide évoquée par les salariés est le soutien financier. En effet, si la reconnaissance de l'entreprise doit d'abord et avant tout être humaine, ils ont reconnu que la reconnaissance financière mais aussi que l'aide de l'entreprise aux problèmes logistiques de la vie personnelle pouvaient être des gestes importants pour eux et contribuant au « vivre ensemble » dans l'entreprise. Dans ce cadre, ils ont reconnu que, disposant de petits salaires, les imprévus de la vie quotidienne étaient souvent compliqués à gérer. Ainsi, une avance sur salaire

peut permettre au salarié de surmonter une dépense imprévue (réparation d'un véhicule, changer le ballon d'eau chaude etc.).

Un point très important a été souligné pour ces salariés : il n'est pas question ici de leur faire un cadeau, mais de les dépanner provisoirement. Une fois la situation stabilisée, le salarié devra rembourser son employeur.

⇒ Aide matérielle (mobilité / enfant)

L'écoute des salariés quant aux problèmes logistiques qu'ils rencontrent en dehors de l'entreprise mais qui peuvent rendre difficile la venue au travail ou le travail lui-même en polluant l'attention du salarié dans son travail est importante pour les salariés interrogés.

Plusieurs types d'aide en fonction des problèmes rencontrés ont été évoqués par les salariés :

- Aides à la mobilité (financement du permis de conduire, aide à l'achat d'un véhicule, prêt d'un véhicule de fonction ou d'un vélo, prise en charge d'une partie de l'abonnement de transport, développement du covoiturage etc.)
- Aides pour la garde d'enfant (crèche d'entreprise ou inter-entreprises, partenariat avec une agence de baby-sitting etc.)
- Aides au logement (via des contrats avec des bailleurs sociaux)

D'autres types d'aides ponctuelles ont également été mentionnés, comme les vacances à moindre coût (grâce au CSE).

L'entreprise peut donc jouer un rôle important dans la gestion des incidents de la vie quotidienne de ses salariés, créant ainsi un lien fort avec ses salariés. Cependant, pour ces salariés, quelques précautions doivent être prises :

- S'assurer que l'aide ne profite pas qu'à une poignée de salariés
- Vérifier qu'il n'y ait pas d'abus de la bonne volonté de l'entreprise de la part de certains salariés
- S'assurer que l'entreprise va pouvoir répondre à toutes les demandes motivées et argumentées des salariés

Le « vivre ensemble » dans l'entreprise passant par un bien-être du salarié lié à la place qui lui est reconnue dans l'entreprise mais aussi à la création de liens avec les autres, les salariés ont proposé des outils pour assurer ce second objectif.

## **2. Créer du lien : les outils**

Pour les salariés interrogés, si le travail reste d'abord et avant tout une source indispensable de revenus, il devient un lieu important de vie. En effet, alors que les salariés passent en général beaucoup de temps au travail, alors que ceux sans qualification ont un travail souvent difficile et peu valorisant, il est important de créer un cadre de vie agréable au travail, d'aménager des moments agréables.

Bien qu'ils n'aient pas utilisé le terme « d'inclusion », les salariés de premier niveau de qualification s'y sont référés en indiquant que l'entreprise doit mettre en place des outils permettant aux salariés non seulement d'avoir leur place (ce qui assure leur intégration) mais de pouvoir se sentir liés aux autres car ils ont l'occasion de partager ensemble. Pour eux, concrètement, cette inclusion passe principalement par l'instauration d'une certaine convivialité. Ils ont alors mis en avant trois idées pour assurer cette convivialité : l'entreprise doit assurer des moments d'échanges entre les personnes (2.1.) ; elle doit veiller à ce que les salariés n'y soient jamais contraints tout en mettant en place des outils pour qu'ils y adhèrent, voire qu'ils s'investissent en ce sens (2.2.) ; et elle peut (doit) le faire, quelle que soit sa taille (2.3.).

### **2.1. Assurer des rencontres et des échanges entre les personnes de l'entreprise**

Lors des entretiens, les salariés ont montré le besoin d'avoir des temps d'échanges et de rencontres dans l'entreprise, entre eux ou avec la hiérarchie. Pour eux, ces moments conviviaux peuvent tenir à la mise en place de lieux propices pour se retrouver (2.1.1.) et/ou d'initiatives pour encourager les rencontres et les échanges (2.1.2.).

#### ***2.1.1. Mettre en place des lieux pour se retrouver***

Qu'ils travaillent en équipe ou seul, les salariés ont exprimé l'intérêt d'avoir, suivant la taille de l'entreprise, un (ou des) lieu(x) leur permettant de sortir du contexte du travail le temps d'un café, d'une pause ou d'un repas. Afin de s'y sentir bien et d'avoir envie d'y venir, les salariés expriment la nécessité d'un espace agréable. Par exemple, les salariés du BTP parlent d'un « endroit chauffé et propre », à l'inverse de ceux dans lesquels ils exercent une grande partie de leur travail.

Pour les salariés, l'utilité de ces lieux est double. D'abord, ils vont leur permettre de se rencontrer et donc d'échanger sur des sujets principalement autres que professionnels et donc de créer des liens plus seulement de travail mais personnels, voire amicaux. Ensuite, ces lieux peuvent être l'occasion d'organiser des repas, des « apéros » entre eux ou simplement des réunions informelles dans le cadre de leur travail.

Certains salariés ont suggéré la possibilité de s'approprier ces lieux pour les faire vivre.

Mais, pour les salariés interrogés, un lieu ne suffit pas, le « vivre ensemble » nécessite de provoquer des rencontres.

### ***2.1.2. Encourager les rencontres et les échanges***

Pour les salariés, il est impératif que l'entreprise soit à l'initiative de moments de détente, d'échanges et de partage au sein de l'entreprise afin de montrer son implication dans le « vivre ensemble ». Si les salariés reconnaissent qu'ils peuvent eux aussi organiser des temps récréatifs, ils pensent qu'ils ont davantage de poids lorsqu'ils sont organisés par l'entreprise. De plus, bien que les salariés privilégient les liens « entre eux », ils remarquent qu'il est important de parfois partager des moments avec la hiérarchie.

Les salariés notent que ces liens avec les autres peuvent prendre différentes formes : des repas (a), des sorties (b), des activités sportives (c) et même caritatives (d).

#### **a) Organisation de repas**

Les salariés ont, dans leur grande majorité, soulevé l'intérêt qu'ils portent aux repas organisés par l'entreprise. Certains ont noté la nécessité de prendre en compte les différents régimes alimentaires (notamment halal et végétarien) afin de mettre tout le monde à l'aise.

#### **⇒ Le repas de fin d'année**

Le repas le plus plébiscité est celui de fin d'année (organisé par la direction et non le CSE, ce qui démontre alors un intérêt pour le « vivre ensemble » de la part de la hiérarchie), les salariés le considérant comme un moment important dans le calendrier. Généralement organisé autour de la période de Noël, ce repas

est l'occasion pour les salariés de se retrouver, de « faire la fête » et de poser un regard rétrospectif sur les mois qui viennent de s'écouler. Le repas de fin d'année est, pour eux, probablement le moment le plus festif car s'y mêlent une certaine euphorie générale liée à la période des fêtes de fin d'année, l'approche des congés et le partage avec les collègues.

Beaucoup de salariés ont également noté que, lors du repas de fin d'année, ils recevaient un « petit cadeau » de l'entreprise. Même si ce dernier est souvent modeste (une boîte de chocolat, un livre etc.), l'impact qu'il a sur les salariés est important.

D'autres ont mentionné que le repas de fin d'année s'accompagnait généralement de la présence de personnes extérieures au travail (venue de la famille proche des salariés et/ou présence d'un magicien ou autre animateur), ce qui est très apprécié par eux.

⇒ *Le repas avec participation des salariés*

Évoqué par les salariés, l'organisation d'un repas où chacun amène un plat reste un outil important pour assurer les échanges. Qu'il soit organisé par la direction ou par les salariés (avec l'accord de la hiérarchie), ces repas sont conviviaux dans la mesure où chacun participe, ce qui est l'essence même de la convivialité.

Parfois la direction est présente, ce qui est important pour les salariés. Le fait que les membres du staff de direction comme les salariés apportent tous un plat à partager permet à tous de sortir de leur statut au sein de l'entreprise pour partager un moment ensemble, détachés de toute étiquette.

Le repas n'est pas l'unique événement que l'entreprise peut organiser, les sorties sont aussi très valorisées par les salariés.

b) Organisation de sorties

Se déroulant en dehors de l'entreprise, les sorties sont utiles pour créer du lien et du « vivre ensemble » pour les salariés. Lors des entretiens, trois types de sorties ont été évoquées.



⇒ Les sorties liées au travail

Elles ont principalement été évoquées par les salariés travaillant dans le commerce et l'industrie agro-alimentaire. Il s'agit pour l'entreprise d'organiser, soit durant le temps de travail, soit en dehors, des visites de lieux en lien avec le travail des salariés. Par exemple, visiter une biscuiterie, une usine, rencontrer des producteurs...

Selon eux, ces événements sont précieux car ils permettent aux salariés non seulement de mieux connaître l'entreprise pour laquelle ils travaillent et de mieux comprendre leur travail, mais aussi de passer du temps ensemble, de découvrir de nouvelles choses ensemble, donc de créer du lien.

⇒ Les sorties ludiques

Les salariés ont aussi montré un intérêt très prononcé pour les activités ludiques, comme les après-midis *laser game*, *paint-ball* ou encore *escape game*. Que la direction soit présente ou non, ces moments sont appréciés car ils permettent aux salariés de partager des moments (de paroles et d'activités) avec les collègues en dehors de l'entreprise et donc du travail, ce qui leur permet de découvrir les collègues, voire la hiérarchie, sous un autre jour.

⇒ Les sorties en présence de la famille des salariés

Ce type de sorties parfois mentionnés par les salariés conduit à convier des membres de la famille proche des salariés (conjoint(e) et enfant(s)). Les ressources des salariés peu qualifiés étant généralement modestes, les sorties familiales sont rares pour certains et ces événements sont l'occasion de profiter d'un moment agréable en famille tout en partageant avec les collègues et la direction.

Si, dans l'ensemble, toutes les sorties sont appréciées par les salariés interrogés, les activités sportives partagées le sont particulièrement, voire plus, car elles permettent de créer de la cohésion et de la solidarité.

### c) Activités sportives

Organiser un match de foot ou participer à un cross, par exemple, permettent aux salariés et à la direction de « vivre ensemble » et d'apprendre à mieux se connaître.

Dans le cas du football, les salariés ont remarqué qu'il était important que les équipes mélangent les salariés et la direction, car il s'agit ici non pas de travailler ensemble, mais de collaborer et de transpirer sur un terrain pour gagner. Ces matchs de foot sont l'occasion de mélanger, voire d'inverser les statuts, le salarié de premier niveau de qualification pouvant être plus performant, avoir une connaissance plus fine du jeu et des stratégies que son manager. Ceci peut être primordial pour le salarié, notamment pour la reconnaissance de ce qu'il est en tant que personne et pour la confiance qui peut en résulter. De plus, à cette occasion, le manager peut découvrir des qualités du salarié qui pourraient être exploitées dans le cadre du travail.

Les salariés ont essentiellement fait allusion au football (sport collectif). Néanmoins, d'autres activités, comme le cross, peuvent permettre de dévoiler d'autres qualités (la persévérance, la volonté de se dépasser) tout en partageant des moments de convivialité, notamment après la course. Les qualités liées à ces différents sports peuvent être notées à cette occasion par la hiérarchie et avoir d'éventuelles conséquences dans le travail. La convivialité peut alors conduire à des aménagements de poste, ce qui est peut être important en pratique pour les salariés concernés par cette étude.

Lors des entretiens, les salariés ont naturellement parlé des activités sportives comme élément du « vivre ensemble » mais ont peu évoqué le partage d'activités caritatives. Pourtant, lorsqu'on leur en parle, ils disent leur importance, notamment car certains d'entre eux bénéficient d'une aide associative.

### d) Activités sociales

Partager ce type d'activités avec les autres salariés et éventuellement la hiérarchie, en dehors du lieu de travail, est important aux yeux des salariés interrogés car les personnes se rassemblent autour d'un projet commun et humain (aide aux démunis), en gommant les statuts respectifs. Les atouts sont donc nombreux. Pour eux, ce type d'activité permet de rendre la direction plus humaine

à leurs yeux alors qu'elle peut parfois leur apparaître comme lointaine et inaccessible. En effet, en autorisant les salariés à faire cette activité sur leur temps de travail ou simplement en aidant à l'organisation de telles activités en dehors du temps de travail, l'entreprise dévoile une dimension humaine importante pour les salariés.

Ces derniers ont alors une image de leur entreprise qu'ils n'imaginaient pas ou qu'ils ne soupçonnaient pas (et ceci même si l'entreprise affiche cette dimension humaine). Les entretiens montrent, comme cela a déjà été noté précédemment, que les salariés sont attachés à l'exemplarité de leur entreprise et/ou au fait que celle-ci ne se contente pas d'afficher des valeurs mais qu'elle les applique. Ceci semble essentiel pour ces salariés occupant des postes considérés comme étant au bas de l'échelle de l'entreprise.

Si tous ces événements contribuant à créer du lien entre tous au sein de l'entreprise sont importants pour les salariés interrogés, ces derniers sont catégoriques pour dire qu'ils ne peuvent leur être imposés.

## **2.2. Ne pas imposer aux salariés mais favoriser leur adhésion**

Les salariés ont noté l'importance des actions conviviales mais un certain nombre d'entre eux ont exprimé une certaine réserve. Pour eux, en effet, la frontière entre leur vie dans l'entreprise et leur vie privée est essentielle. De ce fait, une fois la journée de travail terminée, il n'est pas question de « jouer les prolongations », sauf si le salarié en décide autrement. Ainsi, les salariés ont été fermes pour dire que les repas, sorties ou autres ne doivent jamais être imposés aux salariés.

Il appartient donc à l'entreprise de trouver les moyens d'inciter les salariés à participer, ne serait-ce qu'une fois pour leur en montrer les éventuels bienfaits. À ce titre, les entretiens ont clairement mis en évidence l'importance que peuvent jouer les salariés eux-mêmes dans cette motivation. Ces derniers peuvent là encore jouer un rôle dans la construction du « vivre ensemble ».

Les salariés interrogés ont émis plusieurs pistes : proposer aux salariés de faire part de leurs idées (2.2.1.), prévoir éventuellement un budget dédié aux initiatives des salariés (2.2.2.), ou encore, mettre à disposition une boîte à suggestions (2.2.3.).

### ***2.2.1. Proposer aux salariés de faire part de leurs idées***

En termes de « vivre ensemble », il est important pour les salariés que l'entreprise leur laisse la parole afin qu'ils puissent proposer des actions, activités ou sorties. En effet, le « vivre ensemble » concerne majoritairement les salariés. De ce fait, si l'entreprise souhaite mettre en place des actions, il paraît important qu'elle les consulte. En effet, qui mieux qu'eux peut exprimer ce dont ils ont besoin pour créer du lien, pour aménager des moments de détente et surtout de quelles manières ? D'une entreprise à l'autre, les souhaits peuvent varier. Présents sur le terrain et en lien constant avec leurs collègues, les salariés sauront donc dire si telle ou telle action est adéquate ou si, au contraire, l'ambiance générale montre que cela n'est pas la manière de procéder ou le moment pour le faire.

Au-delà de la simple consultation, les salariés ont évoqué l'idée de les laisser proposer et/ou prendre des initiatives. Ceci implique en pratique de leur laisser la parole et de leur permettre de s'organiser pour le faire.

### ***2.2.2. Prévoir un budget dédié aux initiatives des salariés***

Si l'entreprise permet aux salariés de faire part de leurs initiatives, elle doit mettre en œuvre des moyens pour le faire. Or ceux-ci peuvent être avoir un impact financier. Si le budget de l'entreprise le permet, il peut donc être intéressant et motivant pour les salariés de bénéficier d'une certaine autonomie dans l'organisation d'actions.

À l'image des budgets participatifs, l'entreprise peut aller jusqu'à conditionner aux votes des salariés et de la direction les initiatives les plus intéressantes. Ainsi, l'entreprise s'assure que les actions menées ont un sens pour les salariés, qu'ils vont y adhérer puisqu'ils les auront définies eux-mêmes.

### ***2.2.3. Création d'une boîte à suggestions***

Le « vivre ensemble » dans l'entreprise se construisant et pour permettre à tous de collaborer à cette construction, notamment à ceux qui n'osent jamais s'exprimer, l'idée de création d'une boîte à suggestions est séduisante, bien qu'elle n'ait pas été soulevée par les salariés. En effet, en créant cet outil, l'entreprise permet à tous de s'exprimer sur ce qu'ils aimeraient voir se mettre en place dans l'entreprise.

Anonyme, la boîte à suggestions présente l'avantage de permettre aux plus réservés de participer au « vivre ensemble » de l'entreprise sans avoir à prendre la parole devant les collaborateurs et/ou la direction. Cette boîte à outils pourra dévoiler des idées surprenantes dont l'entreprise aurait tort de se priver.

Pour donner envie aux salariés d'apporter leur contribution, il est impératif que l'entreprise tienne compte, d'une manière ou d'une autre, de ces suggestions. À défaut, les salariés ne verront aucun intérêt à exprimer leur avis. La direction peut choisir les actions en indiquant les critères des choix opérés ou peut les soumettre aux votes des salariés.

Comme les salariés l'ont remarqué à plusieurs reprises, la taille de l'entreprise peut être un frein à la mise en place d'actions assurant le « vivre ensemble » et, en tout état de cause, à la fixation d'un budget. Pourtant, en parallèle, ils sont convaincus que le « vivre ensemble » peut (et doit) être développé dans toutes les entreprises.

### **2.3. Engager des actions pour créer du lien, quelle que soit la taille de l'entreprise**

Le « vivre ensemble » a souvent un coût. De ce fait, la taille de l'entreprise est importante car plus elle sera grande, plus elle aura les moyens de mettre en place des actions. Cependant, les salariés remarquent en parallèle que, parfois, les actions les plus simples et les moins coûteuses ont tout autant, voire plus, d'impact que celles nécessitant beaucoup d'argent.

Ainsi, une petite entreprise, dont le patron connaît très bien ses salariés, saura souvent comment agir pour créer du lien entre ses salariés. L'important pour ces derniers est que l'entreprise initie des actions, quelles qu'elles soient, qui fassent plaisir aux salariés. Ils en ont cité un certain nombre.

⇒ Prendre un café

Le « vivre ensemble » peut prendre la forme d'un simple café (ou autre) partagé avec un ou des salarié(s), au démarrage ou après une réunion ou une activité, ou simplement après s'être rencontrés dans un couloir ou sur un chantier. Il s'agit, à cette occasion, de s'intéresser à l'autre (prendre des nouvelles,

s'intéresser à sa vie ou ne serait-ce qu'à son travail). Cela peut aussi être l'occasion pour le salarié de s'intéresser à son responsable.

⇒ Marquer des moments symboliques (anniversaire, nouvelle année...)

Les salariés en ont donné quelques illustrations : afficher dans un lieu accessible à tous (hall, salle de pause...), au début de chaque mois, la liste de toutes les personnes qui fêteront leur anniversaire dans les semaines à venir (sans noter l'année de naissance), prendre le temps en janvier, au retour des vacances, de faire le tour des salariés pour leur souhaiter la bonne année...

⇒ Ponctuer l'année de travail de moments conviviaux

Qu'il s'agisse de prendre un café, d'échanger dans un couloir ou ailleurs, de partager un repas (comme déjeuner ensemble), ces moments doivent ponctuer l'année afin d'insérer des parenthèses conviviales entre les personnes de manière régulière au cours des mois qui se suivent. Et les salariés indiquent que la participation de la hiérarchie est importante.

Il s'agit ici d'instaurer ces moments dans le cadre du travail ou en dehors afin non seulement de créer du lien entre les personnes mais de les maintenir et, ainsi, de faire du « vivre ensemble » une véritable culture de l'entreprise.

## CONCLUSION

Cette enquête a permis d'appréhender la perception du « vivre ensemble » par les salariés de premier niveau de qualification et ainsi de porter à la connaissance des entreprises des informations précieuses pour améliorer la vie de tous en leur sein, et particulièrement celle de salariés dont la voix se fait rarement entendre.

Ce travail montre globalement que ce « vivre ensemble » auquel aspire cette population de salariés tient souvent à des choses simples mais fondamentales, principalement au respect de celui qui occupe des fonctions peu valorisantes mais qui a droit et qui attend comme tous une considération, le sentiment d'être utile, d'avoir sa place. Les outils eux-mêmes sont souvent simples et tiennent, pour beaucoup, au développement de relations humaines dans un monde économique dominé par l'impératif de performance pour faire face à une concurrence acharnée. En effet, ce travail doit être replacé dans le contexte souvent difficile, parfois violent, dans lequel évoluent les entreprises. Développer l'humain n'a jamais rien de facile, le faire dans le monde économique l'est encore moins. Néanmoins, s'arrêter pour entendre ce que pensent ceux qui font l'entreprise est peut-être le meilleur argumentaire pour convaincre les entreprises d'agir, même doucement, mais d'agir en ce sens.

Si ce travail se veut précieux pour les entreprises, il l'est aussi pour les chercheurs qui doivent pouvoir trouver en lui des pistes pour aller plus loin, pour voir si les résultats dévoilés ici ne pourraient pas être affinés en fonction de l'âge, voire du genre des salariés. En effet, une enquête similaire à celle menée dans ce rapport, qui se fonderait sur l'âge, serait pertinente et riche d'enseignements, notamment si un écart de perception du « vivre ensemble » par les salariés d'âges différents venait à être constaté<sup>92</sup>. Un tel travail pourrait être intéressant dans le contexte actuel où la gestion intergénérationnelle devient un enjeu et donc une problématique pour les entreprises et leur management<sup>93</sup>. De même, affiner les résultats de ce travail en fonction du genre pourrait être riche en raison des

---

<sup>92</sup> FOURNIER M. « X, Y, Z : générations mythiques ou mythe des générations ? » In : *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines*, 2017 (Vol.47, n°6). p. 13.

<sup>93</sup> SCOTTO M-J., BOYER A., DEACKEN N. & TIFFON H. « De la diversité des âges à la gestion intergénérationnelle. Le développement des politiques intergénérationnelles dans les entreprises en France. Le cas de trois banques françaises » In : *Question(s) de management*, 2014 (Vol.6, n°2). pp. 62. « Cette situation influe sur les relations intergénérationnelles sous forme de tensions entre salariés d'âge et d'ancienneté différents, présentant la cohabitation entre générations principalement sous l'angle du risque d'incompréhension et du conflit »

inégalités encore trop fréquentes subies par les femmes au sein du monde du travail<sup>94</sup>.

Conclure ce travail en constatant que ses résultats sont précieux pour les entreprises et pour les chercheurs permet de montrer l'importance de lier recherche académique et réalité de terrain pour faire progresser la société. Sans examen du terrain, et ici sans celui de la parole de ceux qui jouent un rôle essentiel sur le terrain économique, les solutions proposées pour faire avancer les choses n'auraient que peu de sens car trop éloignées du monde réel. Néanmoins, le chemin n'est qu'à moitié parcouru et le reste à parcourir est essentiel pour parvenir au but. Il appartient aux entreprises, mais aussi en partie aux salariés eux-mêmes, de construire un « vivre ensemble » bienveillant, respectueux du travail et de la personne de chaque salarié, qui permette de supporter un travail souvent pénible.

Souhaitons que cette étude apportera sa contribution, même modeste, à cette délicate mission...

---

<sup>94</sup> LAUFER J. *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2014. pp. 7-14.



## **LISTE DES ANNEXES**

- **Annexe 1** : Photographie d'ensemble
- **Annexe 2** : Répartition des entretiens
- **Annexe 3** : Liste des entretiens
- **Annexe 4** : Guide d'entretien semi-directif
- **Annexe 5** : Tableau récapitulatif des outils pour construire le « vivre ensemble »



## Annexe 1 : Photographie d'ensemble

### **Industrie agro-alimentaire :**

- Premier employeur les ETI, suivi par les PMI puis les TPE<sup>95</sup>
- 60% des salariés sont des hommes. Sur 100, 17 auront 30 ans ou moins et 26 auront 50 ans ou plus<sup>96</sup>
- Répartition des entretiens (12 au total)
  - Par taille d'entreprise :
    - TPE : 2 entretiens
    - PMI : 4 entretiens
    - ETI : 4 entretiens
    - GE : 2 entretiens
  - Par sexe :
    - 6 hommes et 6 femmes
  - Par catégories d'âge :
    - 15 à 24 ans : 2 entretiens (1 homme/ 1 femme)
    - 25 à 35 ans : 4 entretiens (2 hommes/ 2 femmes)
    - 36 à 49 ans : 4 entretiens (2 hommes/2 femmes)
    - Plus de 50 ans 2 entretiens (1 homme/ 1 femme)

### **BTP :**

- Premier employeur les PMI, TPE, GE puis ETI
- 88% des salariés sont des hommes. Sur 100, 8 auront moins de 25 ans, 28,6 entre 25 et 34 ans, 27,3 auront entre 35 et 44 ans, 24,6 se situeront entre 45 et 54 ans et 11,4 auront plus de 55 ans.<sup>97</sup>
- Répartition des entretiens (12 au total)
  - Par taille d'entreprise :
    - TPE : 3 entretiens
    - PMI : 3 entretiens
    - ETI : 3 entretiens
    - GE : 3 entretiens

---

<sup>95</sup> Chiffre global pour le secteur de l'industrie (dont l'industrie agro-alimentaire - IAA), le chiffre spécifique à l'IAA en Bretagne étant indisponible.

<sup>96</sup> Commission paritaire de l'emploi et de la formation professionnelle. *Secteur alimentaire en Bretagne : chiffres clés – Édition 2017*. 2017. [En ligne]

<sup>97</sup> Cellule économique de Bretagne. « Les salariés du BTP en Bretagne au 15 mars 2018 » In : *Emploi – les salariés du BTP*, 2019. [En ligne]

- Par sexe :
  - 8 hommes et 4 femmes
- Par catégorie d'âge :
  - 15 à 24 ans : 2 entretiens (2 hommes)
  - 25 à 35 ans : 4 entretiens (2 hommes & 2 femmes)
  - 36 à 49 ans : 4 entretiens (2 hommes & 2 femmes)
  - Plus de 50 ans : 2 entretiens (2 hommes)

### **Service à l'entreprise :**

- Premier employeur des GE, PME, TPE puis ETI<sup>98</sup>
- 66% des salariés sont des femmes. Sur 100, 12 auront moins de 26 ans, 18 auront entre 26 et 34 ans, 23 se situeront entre 35 et 44 ans et enfin 31 entre 45 et 54 ans.<sup>99</sup>
- Répartition des entretiens (12 au total)
  - Par taille d'entreprise :
    - TPE : 3 entretiens
    - PMI : 3 entretiens
    - ETI : 2 entretiens
    - GE : 4 entretiens
  - Par sexe :
    - 4 hommes et 8 femmes
  - Par catégories d'âge :
    - 15 à 24 ans : 2 entretiens (2 femmes)
    - 25 à 35 ans : 2 entretiens (2 femmes)
    - 36 à 49 ans : 4 entretiens (1 femme et 2 hommes)
    - Plus de 50 ans : 4 entretiens (2 hommes & 2 femmes)

---

<sup>98</sup> Chiffre global pour le secteur du service (particulier et entreprise), le chiffre spécifique au service à l'entreprise en Bretagne étant indisponible.

<sup>99</sup> Le monde de la propreté. *Chiffres Clés : Bretagne – Édition 2018*. 2018. [En ligne]

## **HoReCa :**

- Premier employeur les PME, puis des TPE, des ETI et enfin les GE<sup>100</sup>
- 61% des salariés sont des femmes. Sur 100, 45 auront moins de 35 ans.<sup>101</sup>
- Répartition des entretiens (12 au total)
  - Par taille d'entreprise :
    - TPE : 3 entretiens
    - PMI : 3 entretiens
    - ETI : 4 entretiens
    - GE : 2 entretiens
  - Par sexe :
    - 6 hommes et 6 femmes
  - Par catégories d'âge :
    - 15 à 24 ans : 2 entretiens (1 homme & 1 femme)
    - 25 à 35 ans : 2 entretiens (1 homme & 1 femmes)
    - 36 à 49 ans : 4 entretiens (2 hommes & 2 femmes)
    - Plus de 50 ans : 4 entretiens (2 hommes & 2 femmes)

---

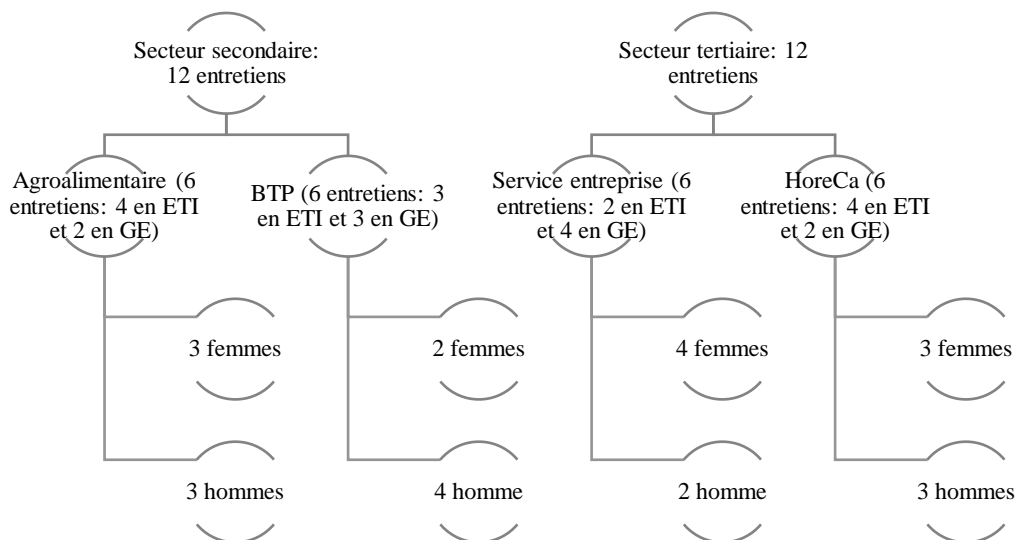
<sup>100</sup> Chiffre global pour le secteur du commerce (dont HoReCa), le chiffre spécifique à HoReCa en Bretagne étant indisponible.

<sup>101</sup> Fafih. *Portrait régional 2018 : Bretagne*. 2018. [En ligne]



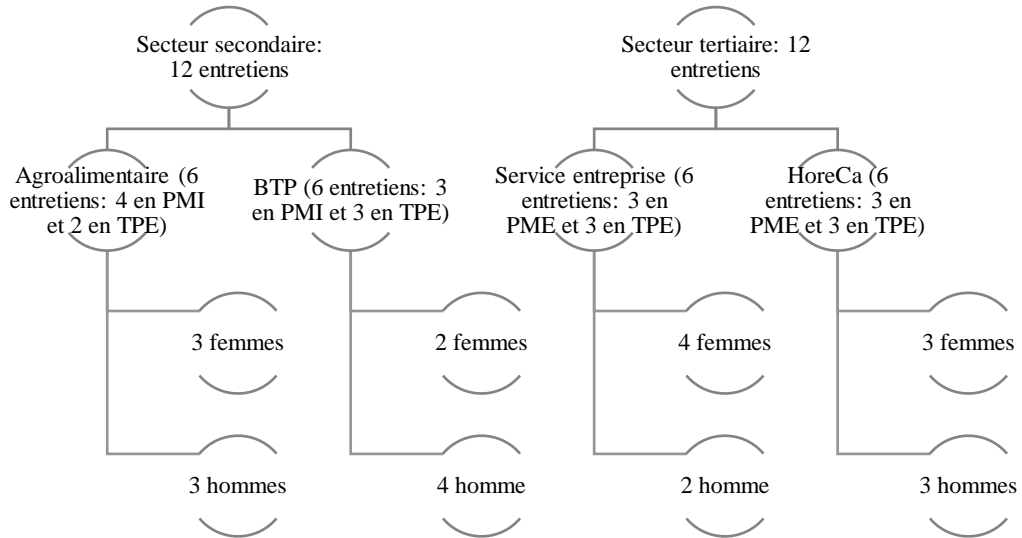
## Annexe 2 : Répartition des entretiens

### Les entreprises avec fonction RH



<p><b><u>3 hommes et 3 femmes :</u></b></p> <p>1 entretien : 15-24 ans                      2 entretiens : 25-35 ans                      2 entretiens : 36-49 ans                      1 entretien : + 50 ans</p>	<p><b><u>4 hommes et 2 femmes :</u></b></p> <p>1 entretien : 15-24 ans                      2 entretiens : 25-35 ans                      2 entretiens : 36-49 ans                      1 entretien : + 50 ans</p>	<p><b><u>2 hommes et 4 femmes :</u></b></p> <p>1 entretien : 15-24 ans                      2 entretiens : 25-35 ans                      1 entretien : 36-49 ans                      2 entretiens : + 50 ans</p>	<p><b><u>3 hommes et 3 femmes :</u></b></p> <p>1 entretien : 15-24 ans                      2 entretiens : 25-35 ans                      1 entretien : 36-49 ans                      2 entretiens : + 50 ans</p>
--	--	--	--

## *Les entreprises sans fonction RH*



<p><b><u>3 hommes et 3 femmes :</u></b></p> <p>1 entretien : 15-24 ans</p> <p>2 entretiens : 25-35 ans</p> <p>2 entretiens : 36-49 ans</p> <p>1 entretien : + 50 ans</p>	<p><b><u>4 hommes et 2 femmes :</u></b></p> <p>1 entretien : 15-24 ans</p> <p>2 entretiens : 25-35 ans</p> <p>2 entretiens : 36-49 ans</p> <p>1 entretien : + 50 ans</p>	<p><b><u>2 hommes et 4 femmes :</u></b></p> <p>1 entretien : 15-24 ans</p> <p>2 entretiens : 25-35 ans</p> <p>1 entretien : 36-49 ans</p> <p>2 entretiens : + 50 ans</p>	<p><b><u>3 hommes et 3 femmes :</u></b></p> <p>1 entretien : 15-24 ans</p> <p>2 entretiens : 25-35 ans</p> <p>1 entretien : 36-49 ans</p> <p>2 entretiens : + 50 ans</p>
--	--	--	--



### Annexe 3 : Liste des entretiens

Profil	Prénom	Âge	Taille ent.	Secteur activité	Lieu passation
F_20_GE_IAA	Amélie	20	GE	Agroalimentaire	sur lieu de travail
F_20_PMI_SERVICE	Maria	20	PMI	services à l'entreprise	sur lieu de travail
F_25_GE_SERVICE	Chloé	25	GE	services à l'entreprise	sur lieu de travail
F_25_TPE_SERVICE	Marie	25	TPE	services à l'entreprise	sur lieu de travail
F_36_TPE_SERVICE	Caroline	36	TPE	services à l'entreprise	sur lieu de travail
F_37_PMI_IAA	Alexandra	37	PMI	Agroalimentaire	sur lieu de travail
F_39_PMI_IAA	Céline	39	PMI	Agroalimentaire	sur lieu de travail
F_53_GE_IAA	Françoise	53	GE	Agroalimentaire	sur lieu de travail
F_53_PME_HoReCa	Sylvie	53	PME	commerce/restauration	sur lieu de travail
F_62_PME_SERVICE	Nicole	62	PME	services à l'entreprise	sur lieu de travail
H_21_GE_HoReCa	Lucas	21	GE	commerce/restauration	sur lieu de travail
H_22_GE_BTP	Kevin	22	GE	Construction	sur lieu de travail
H_24_PMI_BTP	Pierre	24	PMI	Construction	sur lieu de travail
H_27_PMI_BTP	Romain	27	PMI	Construction	sur lieu de travail
H_31_GE_HoReCa	Simon	31	ETI	commerce/restauration	sur lieu de travail
H_40_GE_HoReCa	Thomas	40	GE	commerce/restauration	sur lieu de travail
H_41_TPE_BTP	Julien	41	TPE	Construction	sur lieu de travail
H_49_TPE_BTP	Denis	49	TPE	Construction	sur lieu de travail
H_50_PME_SERVICE	Lamine	50	PME	services à l'entreprise	sur lieu de travail
H_52_GE_HoReCa	Yvon	52	ETI	commerce/restauration	sur lieu de travail
H_55_GE_SERVICE	Mohammed	55	GE	services à l'entreprise	sur lieu de travail
H_57_TPE_BTP	Jean-Marc	57	TPE	Construction	sur lieu de travail
H_38_ETI_IAA	Grégory	38	ETI	Agroalimentaire	sur lieu de travail
H_29_ETI_IAA	Damien	29	ETI	Agroalimentaire	sur lieu de travail
H_36_PME_HoReCa	Maxime	36	PME	commerce/restauration	sur lieu de travail
H_51_PME_HoReCa	Gildas	51	PME	commerce/restauration	sur lieu de travail
F_20_ETI_HoReCa	Camille	20	ETI	commerce/restauration	sur lieu de travail
F_27_TPE_IAA	Lucie	27	TPE	Agroalimentaire	sur lieu de travail
F_29_HoReCa_TPE_1	Livia	29	TPE	commerce/restauration	sur lieu de travail
F_31_PME_IAA	Aurélie	31	PMI	Agroalimentaire	sur lieu de travail
F_33_ETI_BTP	Nolwenn	33	ETI	Construction	sur lieu de travail
F_36_TPE_HoReCa	Julie	36	TPE	commerce/restauration	sur lieu de travail
F_40_TPE_SERVICE	Carole	40	TPE	services à l'entreprise	sur lieu de travail
F_46_ETI_HoReCa	Sylviane	46	ETI	commerce/restauration	sur lieu de travail
F_57_TPE_HoReCa-&	Martine	57	TPE	commerce/restauration	sur lieu de travail
F_59_ETI_SERVICE	Kulap	59	ETI	services à l'entreprise	sur lieu de travail
H_17_PME_BTP	Paul	17	PMI	Construction	sur lieu de travail
H_21_PMI_IAA	Martin	21	PMI	Agroalimentaire	sur lieu de travail

H_33_GE_BTP	Sébastien	33	GE	Construction	sur lieu de travail
H_35_ETI_BTP	Artan	35	ETI	Construction	sur lieu de travail
H_39_GE_BPT	Marc	39	GE	Construction	sur lieu de travail
H_48_ETI_SERVICE	Marc-Antoine	48	ETI	services à l'entreprise	sur lieu de travail
H_51_ETI_IAA	Jacques	51	ETI	Agroalimentaire	sur lieu de travail
H_52_ETI_IAA	Jean-Paul	52	ETI	Agroalimentaire	sur lieu de travail
H_56_ETI_BTP	Salvador	56	ETI	Construction	sur lieu de travail
H_56_TPE_IAA	Roger	56	TPE	Agroalimentaire	sur lieu de travail
F_35_GE_SERVICE	Nathalie	35	GE	services à l'entreprise	sur lieu de travail
H_25_GE_SERVICE	Sekou	25	GE	services à l'entreprise	sur lieu de travail

## Annexe 4 : Guide d'entretien semi-directif

### Talon sociologique

#### I) Profil du salarié

Nationalité :

- Votre domicile est en ville ou plutôt à la campagne ?
  - o Est-ce que votre domicile est bien desservi par les transports en commun ?
  - o Combien de temps mettez-vous pour aller au travail ?
  - o Quel est votre moyen de transport habituel ?
  - o Est-ce que vous pourriez me décrire votre trajet ?
  
- Vivez-vous seul ou en couple ?
- Avez-vous des enfants ? Si oui, combien ?
  - o Quel âge ont vos enfants ?
  - o *Que vous viviez ou non avec l'autre parent, est-ce qu'il vous aide ?*
  
- Exercez-vous des activités du type associatif en dehors du travail ?
  - o Si oui, de quel type d'association s'agit-il (bénévole, politique, religieux) ?
- Pratiquez-vous un sport ?
- Avez-vous une pratique religieuse ?
  
- Êtes-vous en situation de handicap ?
  - o Si oui, ce handicap est-il reconnu dans le cadre de votre travail ?
  - o Qu'est-ce qui est fait dans l'entreprise pour s'adapter à ce handicap ?
  - o *Si non, pourquoi n'est-il pas reconnu ?*
  
- Quel est le dernier diplôme que vous ayez obtenu ?

Selon vous, avez-vous une ou des particularité(s) qui puissent faire l'objet de moqueries, d'insultes, ou de mise à l'écart ?

## II) Profil de l'entreprise

- Quelle est la taille de votre entreprise ?
- Avez-vous une idée du nombre de salariés ?
- Quel est le secteur d'activité de l'entreprise où vous travaillez ?
  
- Quel est votre poste dans votre entreprise ?
- Pouvez-vous me décrire votre travail ?
- Depuis combien de temps êtes-vous dans l'entreprise et à ce poste ?
- Avez-vous toujours travaillé dans ce domaine en exerçant les mêmes fonctions qu'aujourd'hui ?

Travaillez-vous seul ou en équipe ?

- Est-ce que vous aimez ça ? Pourquoi ?

Êtes-vous en CDI, en CDD ou en intérim ?

- Si oui depuis quand ?
- Avez-vous changé de poste et de responsabilité depuis que vous êtes arrivé.e ?
- *Si non, êtes-vous en CDD ? Est-ce un choix de votre part ou par obligation ?*
  - o Si oui, combien en avez-vous eu au sein de l'entreprise ?
  - o Si oui, toujours au même poste ?
- *Si non, êtes-vous en contrat d'intérim ?*
- Est-ce un choix de votre part ou par obligation ?
- Pouvez-vous nous expliquer cette raison ou ce choix ?

Êtes-vous syndiqué dans le cadre du travail ?

- Si oui, depuis combien de temps ?
- Quel est votre rôle au sein de ce syndicat ?
- *Si non, pourquoi n'êtes-vous pas syndiqué ?*

### **La perception du « vivre ensemble » par le salarié**

#### I) Questions générales

Qu'est-ce que le travail vous apporte ou peut vous apporter ? Pourquoi ?

Quand on parle du « vivre ensemble », à quoi cela vous fait penser, de manière générale ?

- Quels sont les mots clés importants ?
- Qu'est qui permet de vivre les uns avec les autres, dans la société, dans la ville ?

Selon vous, qu'est-ce qui empêche le « vivre ensemble », au quotidien ?

- Avez-vous des idées de ce qui est contraire au « vivre ensemble », à ce qui le « pourrait »?

Quand on parle du « vivre ensemble » dans l'entreprise, à quoi pensez-vous ?

- Pouvez-vous nous donner des exemples du « vivre ensemble » en entreprise ? Le « vivre ensemble » dans l'entreprise doit s'entendre entre qui et qui selon vous ?

- Pouvez-vous nous donner des exemples de ce qui est néfaste au « vivre ensemble » dans l'entreprise ?

- Qu'est qui fait que vous vous sentiriez bien dans une entreprise, que vous ayez envie de venir travailler le matin et que vous ayez envie d'y rester ?

Dans l'entreprise idéale, comment pourriez-vous nous décrire les relations entre :

- Le manager/le responsable et le salarié ?
- Les salariés entre eux ?
- Le salarié et son manager/responsable ?

## II) Les éléments concrets du « vivre ensemble » en entreprise

LA RECONNAISSANCE
-------------------

Pour vous qu'est-ce que la reconnaissance en entreprise ?

- Être reconnu dans l'entreprise, pour vous, c'est quoi ?
- Cette reconnaissance doit venir de qui ?
- Est-ce que cela fait partie du « vivre ensemble » pour vous ?

### *1) La reconnaissance au plan humain*

Pour vous, qu'est que la reconnaissance au plan humain ?

Selon vous, les situations suivantes font-elles partie de la reconnaissance au plan humain ? Du « vivre ensemble » ? Et qu'est-ce que l'entreprise peut faire pour améliorer cela ?

- Le fait que vos supérieurs vous témoignent cette reconnaissance par des remerciements, compliments...
- Le fait d'être à votre écoute, de savoir que vous pouvez toujours être reçu et entendu si besoin.
- Le fait de reconnaître les efforts et les initiatives des salariés.
- Le fait que l'entreprise m'aide à évoluer, s'intéresse à mon évolution professionnelle.
- Le fait que l'entreprise reconnaisse la place du salarié et ce qu'il apporte à l'entreprise.

Avez-vous d'autres idées ?

La reconnaissance peut-elle venir des collègues ? Qu'en pensez-vous ? Est-ce important ?

### *2) La reconnaissance au plan économique ou au plan financier*

Qu'est-ce que cela vous évoque pour vous, la reconnaissance économique / la reconnaissance financière ?

Selon vous, les situations suivantes font-elles partie de la reconnaissance au plan financier ? Du « vivre ensemble » ? Et qu'est-ce que l'entreprise peut faire pour améliorer cela ?

- Vous donner une somme d'argent comme une prime.
  - o Lorsque l'entreprise offre une prime à un salarié, pensez-vous qu'elle devrait être généralisée et identique à tous les salariés ? Ou bien, qu'elle devrait reconnaître l'effort individuel du salarié dans son travail, et donc être individuelle ?
- Vous reconnaître des avantages comme par exemple des tickets restaurants, chèques cadeaux, offres du CE.

- Vous aider pour mieux assurer les dépenses du quotidien (aide en matière de logement, financer le permis de conduire, ou pour l'achat d'une voiture, la possibilité de s'adresser à une assistante sociale en cas de difficultés).

○ Pensez-vous que ce genre d'aides peut être utile pour les salariés ?

○ Est-ce que ça fait partie du « vivre ensemble » pour vous ?

Avez-vous d'autres idées ou d'autres exemples de reconnaissance ?

## L'AUTONOMIE

Pour vous, qu'est-ce que l'autonomie au travail ?

- Est-ce que cela fait partie du « vivre ensemble » pour vous ?

Pourquoi ?

Pour vous, est-ce que sortir du contrôle (je suis autonome parce que je peux faire seul, sans contrôle) fait partie de l'autonomie ? Pourquoi ?

Pour vous, est-ce que pouvoir devenir un véritable acteur en proposant des choses, en pouvant prendre des initiatives, fait partie de l'autonomie ? Pourquoi ?

Est-ce que l'un des deux vous semble plus important que l'autre ?

### *1) Sortir du contrôle*

- Le fait que le salarié puisse réaliser son travail sans avoir besoin que son supérieur doive lui réexpliquer les consignes

- Le fait que le supérieur confie des missions au salarié, sans vérifier ensuite son travail

- Le fait que le salarié réalise une opération, une tâche, sans avoir besoin d'en parler à son supérieur.

Selon vous, est-ce que ces différentes situations font parties du vivre ensemble ? Pourquoi ?

Que pensez-vous que les entreprises peuvent faire pour développer cela ?

Auriez-vous d'autres idées pour cette catégorie « sortir du contrôle » ?

## 2) *Devenir acteur*

- Le fait que le salarié puisse donner son avis sur la manière dont il lui est demandé de réaliser ses tâches, même si son avis n'est pas toujours pris en compte.
- Le fait que le salarié puisse réaliser une opération et qu'il la contrôle lui-même.
- Le fait que le salarié puisse gérer ses missions comme il l'entend dans le temps et dans ses manières de faire.
- Le fait que le salarié ait la possibilité de proposer des projets / de mener des groupes de travail (aménagement d'une zone, amélioration d'un outil de travail...)

Selon vous, est-ce que ces différentes situations font parties du vivre ensemble ? Pourquoi ?

Que pensez-vous que les entreprises peuvent faire pour développer cela ?

Auriez-vous d'autres idées pour cette catégorie « devenir acteur » ?

Pour vous, est-ce que l'autonomie et la confiance sont liées ? Pourquoi ?

Que pensez-vous du lien entre confiance de l'entreprise et le fait de pouvoir « sortir du contrôle » ?

- Pouvez-vous nous donner des exemples ?

Que pensez-vous du lien entre confiance de l'entreprise et le fait de "devenir acteur" ?

- Pouvez-vous nous donner des exemples ?

Voyez-vous d'autres aspects de l'autonomie dont nous n'avons pas parlé ?



## LA CONVIVIALITÉ

Avez-vous d'autres idées concernant la convivialité que nous n'aurions pas abordées ?

## LA PRISE EN COMPTE DES DIFFICULTÉS MATÉRIELLES

Pour vous, qu'est-ce que la prise en compte des difficultés matérielles pour travailler vous évoque ?

- Est-ce que cela fait partie du « vivre ensemble » pour vous ?

Si vous rencontriez une difficulté pour concilier vie professionnelle et vie personnelle, est-ce que vous seriez heureux que votre entreprise vous aide avec cette difficulté ? Comment ? Si un collègue rencontrait un problème de ce genre, quel type d'aide l'entreprise pourrait lui apporter ?

## L'ACCEPTATION DES DIFFÉRENCES

Pour vous, qu'est-ce que l'acceptation des différences dans l'entreprise ?

- Qu'est-ce qu'une différence ?
- Qu'est-ce qu'une discrimination ?

Comment cette acceptation des différences se manifeste dans l'entreprise pour vous ?

Est-ce que cela fait partie du « vivre ensemble » pour vous ?

Selon vous, est-ce que les discriminations ne peuvent venir que de la hiérarchie ?

Pourriez-vous nous donner des exemples de situations de discrimination au travail ?

Avez-vous vécu cela ou ressenti cela dans votre vie au travail (pas forcément dans votre entreprise actuelle) ?

- Avez-vous eu des confidences de collègues qui ont vécu cela ?

Pensez-vous que si un salarié est concerné, il est important qu'il puisse le dire ?

- Si oui, à qui ?
- Qu'est-ce que l'entreprise peut mettre en place ?

Pensez-vous que certaines personnes peuvent avoir du mal à travailler avec des collègues en raison de leurs différences ?

Avez-vous autour de vous des collègues qui ont du mal à travailler avec des personnes qui ont une différence ?

- Dans quelles situations ?
- Qu'est-ce que l'entreprise pourrait faire pour ces situations ne se rencontrent plus ?

Croyez-vous que si, au sein de votre entreprise une sensibilisation des salariés à mieux comprendre les autres était organisée, cela pourrait améliorer les choses ?

Pour finir, quelques questions sur l'exercice de la religion du salarié dans l'entreprise :

- Est-ce que cela peut gêner certaines personnes de travailler avec une personne qui porte un signe religieux ?
- Comprendrez-vous que les salariés puissent disposer d'un jour férié en fonction de leur religion ?

## CONCLUSION

Pensez-vous qu'il serait important que le salarié puisse être interrogé, une fois par an, sur le « vivre ensemble » dans l'entreprise ?

- Si oui, à quelle occasion ?
- Si oui, sous quelle forme : entretien individuel ? Autre ?

Pensez-vous que l'entreprise doit créer un esprit d'équipe ?

Est-ce important de créer un esprit collectif entre les salariés ?

Parmi ces 5 grands thèmes, pouvez-vous les classer selon leur ordre d'importance, du plus au moins important ?

- Reconnaissance
- Autonomie

- Convivialité
- La prise en compte des difficultés matérielles
- L'acceptation des différences

Suite à nos différents échanges, pouvez-vous me dire qu'est-ce que le « vivre ensemble » pour vous ?

Pensez-vous à d'autres éléments qui selon vous font partie du « vivre ensemble » et que nous n'aurions pas abordés ?

- Avez-vous des remarques à ajouter



## **Annexe 5 : Outils pour construire le « vivre ensemble » en entreprise**

Le tableau ci-dessous recense des outils suggérés par les salariés interrogés dans l'enquête et qui permettent de réaliser les actions proposées aux entreprises.<sup>102</sup>

Ce tableau présente des exemples de ce que les entreprises peuvent faire : à chacune de s'approprier ces outils, voire de les personnaliser.

---

<sup>102</sup> Voir Figure 2 « Pyramide des actions pour construire le “vivre ensemble” », p.89 du rapport.



ACTIONS	OBJECTIFS	OUTILS
RESPECTER LA DIVERSITÉ	Respect de chacun par tous	Garantir au salarié - Le respect par tous des règles élémentaires de politesse dans un document interne à l'entreprise ( <i>bonjour, au revoir, merci, etc.</i> )
	Responsabiliser tous les acteurs	<b>Responsabiliser l'entreprise</b> - Élaborer une « charte d'entreprise » - Communiquer sur les valeurs de l'entreprise ( <i>en interne et à l'extérieur de l'entreprise</i> ) - Montrer l'exemple ( <i>comportement de la hiérarchie</i> ) <b>Responsabiliser les salariés</b> - Organisation de rencontres pour échanger ( <i>sur les différences, les discriminations, etc.</i> ) - Formations au « vivre ensemble » ( <i>théâtre forum, serious game, escape game, vidéos, etc.</i> )
INTÉGRER LE SALARIÉ	Présenter l'entreprise au salarié	Fournir au salarié : - Organigramme - Livret d'accueil ( <i>historique, règles et valeurs, etc.</i> ) - Informations sur l'environnement et méthodes de travail
	Sécuriser le salarié dans son travail	Proposer au salarié : - Briefing quotidien ( <i>avec le manager</i> ) - Feedbacks ( <i>positifs et négatifs</i> ) - Réexpliquer les consignes ( <i>si besoin</i> ) - Échanges sur les attentes et besoins de chacun ( <i>avec la hiérarchie</i> )
ÊTRE À L'ÉCOUTE	Libérer la parole	Proposer au salarié : - Donner son avis sur son travail ( <i>organisation, process, etc.</i> ) - Donner son avis sur le travail d'équipe
	Rendre les tâches agréables	Mettre en place : - Rotation régulière sur les postes - Adaptation du poste de travail ( <i>en fonction du savoir-faire ou savoir-être</i> ) - Formations adaptées aux besoins des salariés
	Accompagnement humain	Mettre le salarié en confiance par un accompagnement - Temps de parole avec le manager - Mise en place de réseaux de soutien ( <i>psychologue, assistant social etc.</i> ) - Mise en place de groupes d'écoute ( <i>salariés bénévoles</i> )
VALORISER LE SALARIÉ	Rassurer sur son utilité	S'assurer de : - Intérêt du N+1 au travail du salarié ( <i>présence physique, contacts réguliers, disponibilité</i> ) - Montrer le rôle essentiel du salarié ( <i>atteinte d'un objectif commun</i> ) - Complimenter oralement ( <i>sur le travail bien fait</i> )
	Gratifier le travail	Avoir des attentions vis-à-vis du salarié : - Cadeaux, chèques cadeaux ( <i>CSE, arbre de Noël, etc.</i> ) - Prime ( <i>individuelle ou collective</i> ) - Augmentation de salaire
	Évolution professionnelle	Encourager le salarié à évoluer : - Importance de l'entretien professionnel - Offre de formations ( <i>dans l'entreprise ou en dehors</i> ) - Mise en confiance du salarié pour plus d'autonomie ( <i>s'il le souhaite</i> )
	Confier des missions	Permettre au salarié de devenir acteur : - Possibilité de proposer des actions dans l'entreprise ( <i>boîte à idées, etc.</i> ) - Possibilité de transmettre ses compétences et de créer un lien intergénérationnel ( <i>parrainage, binôme de travail, etc.</i> ) - Mettre en place des salariés référents ( <i>d'équipe, groupe de travail, groupe de réflexion</i> )
METTRE EN PLACE UN CADRE PROPICE AUX ÉCHANGES	Des moments et occasions	Encourager les échanges bienveillants ( <i>mais ne jamais rien imposer</i> ) : - Développer les échanges informels ( <i>sourire, discussion anodine, etc.</i> ) - Fêter les dates importantes ( <i>anniversaire, nouvel an</i> ) - Partager un café, un repas ( <i>collègues et managers</i> ) - Proposer une sortie ( <i>liée ou non au travail</i> ) - Proposer une activité à partager ( <i>sportive, caritative, etc.</i> )
	Des lieux	Aménager un espace : - Salle ou simple espace - Espace équipé ( <i>machine à café, micro-ondes, etc.</i> ) - Espace agréable
SUGGÉRER AU SALARIÉ D'INNOVER	Faire part de ses idées	Consulter les salariés ( <i>boîte à suggestions ou autre</i> ) : - Sur l'organisation du travail - Sur les problèmes logistiques personnels des salariés ( <i>garde d'enfants, transports, etc.</i> )
	Mise en place de l'innovation	Prendre en compte les idées des salariés : - Mise en place un budget participatif - Valoriser les initiatives des salariés ( <i>communications interne et externe</i> ) - Implication de l'entreprise ( <i>aide dans la garde des enfants, mobilité, horaires, télétravail etc.</i> )





## **BIBLIOGRAPHIE**

### **OUVRAGES**

BARABEL M., MEIER O. & TEBOUL T. (dir.). *Les fondamentaux du management*, Malakoff, Dunod, coll. « Management Sup », 2013, 228p.

FRIMOUSSE S., IGALENS J., ORSON J., THÉVENET M. (dir.). *Ressources Humaines et Responsabilités Sociétales – Mélanges en l'honneur de Jean-Marie Peretti*, Caen, EMS Éditions, 2014, 362p.

LAUFER J. *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2014, 128p.

MASLOW A. *Motivation and Personality*, New York, Harper & Brothers, 1954, 411p.

PAUGAM S. *Le lien social*, Paris, Éditions « Que sais-je », 2018, 128p.

ROUBAN L. (la dir.). *La matière noire de la démocratie*, Paris, Presses de Sciences Po, 2019, 176p.

### **ARTICLES & CHAPITRES D'OUVRAGES**

ALONZO P. & CHARDON O. « Quelle carrière professionnelle pour les salariés non qualifiés? Données sociales » In *Données sociales - La société française*, édition 2006.

BOUTAUD J-J. & BONESCU M. « La convivialité en entreprise. Topique et topographie d'une figure sensible » In *MEI - Médiation et information*, Paris, L'Harmattan, 2009, pp. 141-151.

BREWER M-B. « The Social Self: on Being the Same and Different at the Same Time » In *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1991 (Vol.17, n°5), pp. 475-482.

BRUN J-P. « La reconnaissance au travail » In *Les Grands dossiers des Sciences humaines*, 30 mars 2010, p.26.

BRUNA M-G. « Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité » In *Management & Avenir*, 2011 (Vol.3, n°43), pp. 203-226.

BRUNA M-G., PERETTI J-M. & YANAT Z. « Les nouveaux défis de la diversité : totems à dépasser et paris à relever » In : *RIMHE : Revue*

*Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprises*, 2016 (Vol. 1, n°20), pp. 68-88.

DIEZ R. & CARTON P. « De la reconnaissance à la motivation au travail » In *L'Expansion Management Review*, 2013 (Vol.150, n°3), pp. 104-112.

EVERAERE C. « Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail » In *Revue française de gestion*, 2007 (Vol.180, n°11), pp. 45-59.

FOURNIER M. « X, Y, Z : générations mythiques ou mythe des générations ? » In *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines*, 2017 (Vol.47, n°6), p. 13.

FRIMOUSSE S. & PERETTI J-M. « La diversité ou la dialectique du semblable et du différent » In *Management & Avenir*, 2007 (Vol.14, n°4), pp. 105-118.

FOUCAULT M. « Des espaces autres - Conférence au Cercle d'études architecturales, 14 mars 1967 » In *Architecture, Mouvement, Continuité*, 1984 (N°5), pp. 46-49.

IMHOFF C. « L'émergence de nouveaux collectifs de travail : ruptures et continuités dans l'histoire de l'entreprise » In *Management & Avenir*, 2017 (Vol.93, n°3), pp. 85-102.

KILIC S. « Équilibre vie personnelle-vie professionnelle, Soutien social, Engagement et Satisfaction au travail : une analyse des effets médiateurs » In *Revue de gestion des ressources humaines*, 2018 (Vol.107, n°1), pp. 23-33.

LALOY D. & FUSULIER B. « Travailler le social dans un cadre organisationnel « modulaire » : quelles implications pour l'articulation des temps de vie ? » In *Pensée plurielle*, 2008 (Vol.18, n°2), pp. 21-30.

LAZZARI DODELER N. & TREMBLAY D-G. « Travailler plus longtemps ? Les pratiques de conciliation-emploi-famille/vie personnelle dans la perspective d'une diversité de parcours de vie » In *Question(s) de management*, 2014 (Vol.6, n°2), pp. 91-110.

MASLOW A. « A Theory of Human Motivation » In *Psychological Review*, 1943 (Vol.50, n°4), pp. 370-396.

MAUGER G. « Compte-rendu de Patrick Farbiaz, Les Gilets jaunes. Documents et textes » In *Savoir/Agir*, 2019 (Vol.1, n°47), pp. 109-117.

MOUSLI M. « Le bonheur, nouvel objectif de l'entreprise ? » In : *L'Économie politique*, 2016 (Vol.71, n°3), pp. 40-52.

NAL E. « Les hétérotopies, enjeux et rôles des espaces autres pour l'éducation et la formation » In *Recherches & Éducation*, 2015 (Vol.14), pp. 147-161.

RENAULT E. « Autonomie et identité au travail » In *Travailler*, 2013 (Vol.30, n°2), pp. 125-145.

SCHWARTZ O. « Peut-on parler des classes populaires ? » In *La Vie des Idées*, 13 septembre 2011.

SCOTTO M-J., BOYER A., DEACKEN N. & TIFFON H. « De la diversité des âges à la gestion intergénérationnelle. Le développement des politiques intergénérationnelles dans les entreprises en France. Le cas de trois banques françaises » In *Question(s) de management*, 2014 (Vol.6, n°2), pp. 61-73.

### ÉTUDES & ENQUÊTES :

BVA. *Les salariés et les nouveaux enjeux au travail*, 2018. 15p. [<https://www.bva-group.com/sondages/salaries-nouveaux-enjeux-travail-sondage-bva-salesforce/>], consulté le 15 mars 2019.

Cabinet Eleas. *Les salariés français face aux incivilités au travail*, 2015. 16p. [<https://www.eleas.fr/app/uploads/2016/10/DP-ELEAS-2015-Colloque-Incivilit%C3%A9s-au-travail-5-11-15.pdf>], consulté le 15 mars 2019.

COUTROT T., LÉONARD M., ZILLONIZ S. & al. « Enquête SUMER, 2016-2017. Bilan de la collecte » In *Références en santé au travail*, Décembre 2018. pp.19-27 [[www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/DMT/TI-TF-260/tf260.pdf](http://www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/DMT/TI-TF-260/tf260.pdf)], consulté le 16 mars 2019.

IFOP. *Bien-être et mal-être au travail : la perception des salariés*, Février 2012. 10p. [<https://www.ifop.com/publication/bien-etre-et-mal-etre-au-travail-la-perception-des-salaries/>], consulté le 17 mars 2019.

INSEE. *Nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS)*, 2016. [<https://www.insee.fr/fr/information/2497952>], consulté le 24 août 2020.

INSEE. *Tableaux de l'économie française TEF – Édition 2018*. [<https://www.insee.fr/fr/statistiques/3353488>], consulté le 22 octobre 2019.

INSEE. *Une photographie du marché du travail en 2018*, 2019. [<https://www.insee.fr/fr/statistiques/3741241>], consulté le 22 octobre 2019.

INSEE Bretagne. « Nouveau regard sur les entreprises : des PME moins nombreuses qu'en apparence mais qui restent prépondérantes en Bretagne » In *Octant Bretagne*, Avril 2013 (n°47). 5p. [<https://www.insee.fr/fr/statistiques/1291053>], consulté le 22 octobre 2019.

La Fabrique Spinoza. *Guide pratique des outils de mesure du bien-être au travail*, 2013. 122p. [<https://www.fabriquespinoza.org/wp-content/uploads/Guide-des-indicateurs-de-bien-etre-au-travail-FS-FINAL.pdf>], consulté le 20 décembre 2019.

Le monde de la propreté. *Chiffres Clés : Bretagne – Édition 2018*, 2019. 6p. [[https://www.monde-proprete.com/sites/default/files/0308\\_gie\\_3volets\\_bretagne\\_2018.pdf](https://www.monde-proprete.com/sites/default/files/0308_gie_3volets_bretagne_2018.pdf)], consulté le 23 octobre 2019.

Malakoff Médéric Humanis. *Baromètre Santé et qualité de vie au travail – 11<sup>ème</sup> Édition*, 2019. 38p. [<https://newsroom.malakoffhumanis.com/assets/synthese-etude-pdf-sante-et-qualite-de-vie-au-travail-2019-8042-63a59.html?lang=fr>], consulté le 11 mai 2020.

Ministère du Travail, DARES & INSEE. *Enquête conditions de travail – Édition 2019*, 2018. [<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/enquetes/article/conditions-de-travail-edition-2019>], consulté le 4 juin 2020.

Observatoire prospectif du commerce. *Le commerce en Bretagne ; Portrait de Région*, 2018, 2019. [[https://www.loppcommerce.com/media/2282/8181\\_fiche\\_portrait\\_branche\\_bretagne\\_10\\_2018.pdf](https://www.loppcommerce.com/media/2282/8181_fiche_portrait_branche_bretagne_10_2018.pdf)], consulté le 23 octobre 2020.

## **RAPPORTS :**

CCI Bretagne. *Repère : Chiffres clés Bretagne – Édition 2018*, 2018. 32 p. [<https://www.bretagne-economique.com/actualites/chiffres-cles-bretagne-ledition-2018-est-en-ligne-et-disponible-en-version-papier-aupres>], consulté le 22 octobre 2019.

Cellule économique de Bretagne. « Les salariés du BTP en Bretagne au 15 mars 2018 » In : *Emploi – les salariés du BTP*, 2019. 2p. [<http://www.cellule-eco-bretagne.asso.fr/conjoncture-previsions/emploi/salaries-btp/index.phtml>], consulté le 22 octobre 2019.

Commission paritaire de l'emploi et de la formation professionnelle. *Secteur alimentaire en Bretagne : chiffres clés – Édition 2017*, 2017. 12p. [<https://www.gref-bretagne.com/Publications/Secteurs-et-metiers/Autres-secteurs-d-activite/Chiffres-cles-edition-2017-Secteur-alimentaire-en-Bretagne>], consulté le 23 octobre 2019.

Fafih. *Portrait régional 2018 : Bretagne*, 2018. 7p.  
[[https://www.fafih.com/sites/default/files/fichiers/new/etudes\\_statistiques/fafih-portrait-regional-bretagne.pdf](https://www.fafih.com/sites/default/files/fichiers/new/etudes_statistiques/fafih-portrait-regional-bretagne.pdf)], consulté le 4 avril 2019.

NOTAT N. & SENARD J-D. « L'entreprise, objet d'intérêt collectif » In : *Rapport aux Ministres de la transition écologique et solidaire, de la justice, de l'économie et des finances du travail*, 9 mars 2018, 123p.

[[https://minefi.hosting.augure.com/Augure\\_Minefi/r/ContenuEnLigne/Download?id=FAA5CFBA-6EF5-4FDF-82D8-B46443BDB61B&filename=entreprise\\_objet\\_interet\\_collectif.pdf](https://minefi.hosting.augure.com/Augure_Minefi/r/ContenuEnLigne/Download?id=FAA5CFBA-6EF5-4FDF-82D8-B46443BDB61B&filename=entreprise_objet_interet_collectif.pdf)], consulté le 15 juin 2020.



## **TABLE DES MATIERES**

<b><u>SOMMAIRE</u></b>	5
<b><u>PREAMBULE</u></b>	7
1. <b>PRÉSENTATION DE LA CHAIRE « VIVRE ENSEMBLE » - FONDATION RENNES 1</b>	7
2. <b>PRÉSENTATION DE L'ENQUÊTE</b>	8
3. <b>MÉTHODOLOGIE</b>	10
3.1. CHAMP DE L'ÉTUDE	11
3.1.1 PROFIL DES SALARIÉS	11
3.1.2. PROFIL DES ENTREPRISES	12
3.1.3. SECTEUR GÉOGRAPHIQUE : LE BASSIN RENNAIS	15
3.1.4. PHOTOGRAPHIE D'ENSEMBLE	15
3.2. RECUEIL DES DONNÉES	16
3.2.1. CALENDRIER	17
3.2.2. RECENSEMENT DES SALARIÉS	18
3.2.3. ÉLABORATION D'UN GUIDE D'ENTRETIEN	19
3.3. EXPLOITATION DES DONNÉES	22
3.4. DIFFICULTÉS ET BIAIS DE L'ÉTUDE	22
<b><u>PARTIE 1: LE « VIVRE ENSEMBLE » DANS L'ENTREPRISE, DE QUOI PARLE-T-ON ?</u></b>	27
<b>CHAPITRE 1 – LE « VIVRE ENSEMBLE » VU PAR LES SALARIÉS</b>	29
1. LE « VIVRE ENSEMBLE » DANS LA SOCIÉTÉ	29
1.1 UNE COHABITATION HARMONIEUSE	29
1.2 UNE SOCIÉTÉ INCLUSIVE	31
1.3 LA CONSTRUCTION DE TOUS	31
2. LE « VIVRE ENSEMBLE » DANS L'ENTREPRISE	32
2.1. DES SIMILITUDES AVEC LE « VIVRE ENSEMBLE » DANS LA SOCIÉTÉ	32
2.2. LES SPÉCIFICITÉS DU « VIVRE ENSEMBLE » EN ENTREPRISE	33
2.2.1. UNE BIENVEILLANCE INDISPENSABLE DANS LE RAPPORT À L'AUTRE	34
2.2.2. LA NÉCESSITÉ POUR LES SALARIÉS DE SE SENTIR UTILES DANS LEUR TRAVAIL	35
<b>CHAPITRE 2 – LES ÉLÉMENTS DU « VIVRE ENSEMBLE » VUS PAR LES SALARIÉS</b>	37
1. L'ACCEPTATION DES DIFFÉRENCES	37
1.1. LES DISCRIMINATIONS, UNE RÉALITÉ DANS L'ENTREPRISE	38
1.2. L'ACCEPTATION DES DIFFÉRENCES, GARANTE DU RESPECT DE TOUS PAR TOUS	39

1.3. LE ROLE MAJEUR DE L'ENTREPRISE DANS L'ACCEPTATION DES DIFFERENCES	40
1.3.1. L'EXEMPLARITÉ DE L'ENTREPRISE	41
1.3.2. L'AFFICHAGE NÉCESSAIRE D'UNE POLITIQUE DE LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS DANS L'ENTREPRISE	42
1.3.3. L'INSTAURATION D'UNE CULTURE D'ENTREPRISE REPOSANT SUR L'ACCEPTATION DES DIFFERENCES	42
1.3.4. L'INDISPENSABLE IMPLICATION DES SALARIÉS DANS L'ACCEPTATION DES DIFFÉRENCES	43
1.4. L'ACCEPTATION DES DIFFÉRENCES : FONDEMENT D'UN RAPPORT DIFFÉRENT AU TRAVAIL ?	43
<b>2. LA RECONNAISSANCE</b>	44
2.1. LA RECONNAISSANCE : LE DÉBUT DU BIEN-ÊTRE	44
2.2. LA RECONNAISSANCE DU SALARIÉ « DANS SA GLOBALITÉ »	46
2.2.1. RECONNAÎTRE LE TRAVAILLEUR	47
2.2.2. RECONNAÎTRE LA PERSONNE : « MOI, MON IDENTITÉ, MA SINGULARITÉ ET MES FRAGILITÉS »	48
2.3. UNE RECONNAISSANCE MANIFESTÉE	51
2.3.1. LA CONSIDÉRATION	51
A) LA CONSIDÉRATION AU PLAN HUMAIN : PLÉBISCITÉE PAR LES SALARIÉS	52
B) LA CONSIDÉRATION AU PLAN FINANCIER : A PRIORI PAS ESSENTIELLE MAIS NEANMOINS SEDUISANTE	53
2.3.2. LA VALORISATION	55
<b>3. LA CONVIVIALITÉ</b>	57
3.1. L'ASSIMILATION DE LA CONVIVIALITÉ AU « VIVRE ENSEMBLE »	57
3.1.1. UNE DÉFINITION SIMILAIRE DE LA CONVIVIALITÉ ET DE « VIVRE ENSEMBLE »	57
3.1.2. UNE CONVIVIALITÉ À DIFFÉRENTS DEGRÉS	58
A) L'IMPORTANCE DE LA POLITESSE	58
B) LA BONNE HUMEUR DANS LE TRAVAIL	59
C) LA CRÉATION DE LIENS PLUS FORTS AVEC LES AUTRES	59
3.1.3. UNE CONVIVIALITÉ PARTAGÉE PAR L'ENSEMBLE DES ACTEURS DE L'ENTREPRISE	60
3.1.4. UNE CONVIVIALITÉ PONCTUANT UN TRAVAIL SOUVENT DIFFICILE	60
3.1.5. LA CONVIVIALITÉ : LE DÉPASSEMENT DU SIMPLE « TRAVAILLER ENSEMBLE »	60
3.2. LA CONVIVIALITÉ : UN APPORT POUR CHACUN ET POUR LE COLLECTIF	61
3.2.1. LA CONVIVIALITÉ, SOURCE D'UNE AMBIANCE DE TRAVAIL AGRÉABLE	61
3.2.2. LA CONVIVIALITÉ, UN ÉLÉMENT FAVORABLE À L'INTÉGRATION	62
3.2.3. LA CONVIVIALITÉ, SOURCE D'ÉCHANGE PRÉCIEUX AU SEIN DE L'ENTREPRISE	63
<b>4. L'AUTONOMIE</b>	66
4.1. LA VISION RESTRICTIVE DE LA NOTION D'AUTONOMIE PAR LES SALARIÉS	66
4.2. UNE PERCEPTION AMBIVALENTE DU LIEN ENTRE AUTONOMIE ET « VIVRE ENSEMBLE »	68



4.2.1. UNE AUTONOMIE QUI NE SEMBLE PAS CONCERNER LES SALARIÉS DE PREMIER NIVEAU DE QUALIFICATION	69
4.2.2. UNE AUTONOMIE QUI POURRAIT FINALEMENT CONCERNER LES SALARIÉS S'ILS SONT MIS EN CONFIANCE	69
<b>5. L'ADÉQUATION ENTRE LES CONTRAINTES LOGISTIQUES PERSONNELLES ET LA VIE PROFESSIONNELLES</b>	<b>71</b>
5.1. LA PRISE EN COMPTE PAR L'ENTREPRISE DES CONTRAINTES LOGISTIQUES PERSONNELLES DES SALARIÉS, UN ÉLÉMENT « INESPÉRÉ » DU « VIVRE ENSEMBLE »	71
5.1.1. LA GESTION DES DIFFICULTÉS MATÉRIELLES PERSONNELLES PAR L'ENTREPRISE, UNE NOTION FLOUE ET A PRIORI EXTÉRIEURE AU « VIVRE ENSEMBLE »	72
5.1.2. LA GESTION DES DIFFICULTÉS LOGISTIQUES PERSONNELLES PAR L'ENTREPRISE, UN ASPECT SOUHAITÉ DU « VIVRE ENSEMBLE »	72
5.2. LA CONSCIENCE, PAR LES SALARIÉS, DES DIFFICULTÉS DE MISE EN ŒUVRE DE CET ÉLÉMENT DU « VIVRE ENSEMBLE »	74
<b><u>PARTIE 2 : LE « VIVRE ENSEMBLE » DANS L'ENTREPRISE, COMMENT LE CONSTRUIRE ?</u></b>	<b>77</b>
<b>CHAPITRE 1 : LES RÈGLES DE CONSTRUCTION DU « VIVRE ENSEMBLE »</b>	<b>79</b>
1. UNE CONSTRUCTION PYRAMIDALE DU « VIVRE ENSEMBLE »	79
1.1. UNE PROGRESSION ENTRE LES ÉLÉMENTS DU « VIVRE ENSEMBLE »	79
1.2. UNE PROGRESSION PYRAMIDALE	82
2. OBJECTIFS POUR CONSTRUIRE LE « VIVRE ENSEMBLE »	84
2.1. « VIVRE ENSEMBLE » ET D'ABORD PERMETTRE DE « TRAVAILLER ENSEMBLE »	84
2.2. « VIVRE ENSEMBLE » ET ENSUITE DE PERMETTRE DE « PARTAGER ENSEMBLE »	86
<b>CHAPITRE 2 : LES OUTILS DU « VIVRE ENSEMBLE »</b>	<b>89</b>
1. S'INTÉRESSER AU SALARIÉ : LES OUTILS	90
1.1. DES OUTILS POUR RECONNAÎTRE LE TRAVAIL DU SALARIÉ	90
1.1.1. LES OUTILS POUR MONTRER AU SALARIÉ QU'IL EST UN ÉLÉMENT DU TOUT (INCLUS ET UTILE)	90
A) PRÉSENTER L'ENTREPRISE AU SALARIÉ	90
B) CADRER LE TRAVAIL DU SALARIÉ	91
1.1.2. LES OUTILS POUR ÊTRE À L'ÉCOUTE DES SALARIÉS	93
A) PERMETTRE LA CIRCULATION DE LA PAROLE DANS L'ENTREPRISE	93
B) ADAPTER LE POSTE EN FONCTION DES CAPACITÉS OU DES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES	93
C) RENDRE LE TRAVAIL PLUS AGRÉABLE EN CAS DE TÂCHES RÉPÉTITIVES	94

1.1.3. <i>LES OUTILS POUR VALORISER LES SALARIÉS</i>	94
A) <i>COMPLIMENTER ORALEMENT LE SALARIÉ POUR SON TRAVAIL</i>	95
B) <i>GRATIFIER FINANCIÈREMENT LE SALARIÉ</i>	95
C) <i>PARTICIPER À L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE DU SALARIÉ</i>	96
D) <i>PERMETTRE AU SALARIÉ DE DEVENIR ACTEUR DE L'ENTREPRISE</i>	97
1.2. <i>DES OUTILS POUR PRENDRE SOIN DE LA PERSONNE QU'EST LE SALARIÉ</i>	99
1.2.1. <i>RESPECTER LES PERSONNES DANS LEUR DIVERSITÉ</i>	99
A) <i>MARQUES DE RESPECT ET DE CONSIDÉRATION À L'ÉGARD DE CHAQUE SALARIÉ</i>	99
B) <i>MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE DE RESPECT DE LA DIVERSITÉ</i>	101
1.2.2. <i>ÊTRE À L'ÉCOUTE DE LA PERSONNE</i>	103
A) <i>GARANTIR DES CONTACTS AVEC DES PERSONNES COMPÉTENTES</i>	104
B) <i>L'AMÉNAGEMENT DE DIFFÉRENTS TYPES DE SOUTIENS DE L'ENTREPRISE</i>	106
<b>2. CRÉER DU LIEN : LES OUTILS</b>	108
2.1. <i>ASSURER DES RENCONTRES ET DES ÉCHANGES ENTRE LES PERSONNES DE L'ENTREPRISE</i>	108
2.1.1. <i>METTRE EN PLACE DES LIEUX POUR SE RETROUVER</i>	108
2.1.2. <i>ENCOURAGER LES RENCONTRES ET LES ÉCHANGES</i>	109
A) <i>ORGANISATION DE REPAS</i>	109
B) <i>ORGANISATION DE SORTIES</i>	110
C) <i>ACTIVITÉS SPORTIVES</i>	112
D) <i>ACTIVITÉS SOCIALES</i>	112
2.2. <i>NE PAS IMPOSER AUX SALARIÉS MAIS FAVORISER LEUR ADHÉSION</i>	113
2.2.1. <i>PROPOSER AUX SALARIÉS DE FAIRE PART DE LEURS IDÉES</i>	114
2.2.2. <i>PRÉVOIR UN BUDGET DÉDIÉ AUX INITIATIVES DES SALARIÉS</i>	114
2.2.3. <i>CRÉATION D'UNE BOÎTE À SUGGESTIONS</i>	114
2.3. <i>ENGAGER DES ACTIONS POUR CRÉER DU LIEN, QUELLE QUE SOIT LA TAILLE DE L'ENTREPRISE</i>	115
<b><u>CONCLUSION</u></b>	117
<b><u>LISTE DES ANNEXES</u></b>	119
ANNEXE 1 : PHOTOGRAPHIE D'ENSEMBLE	121
ANNEXE 2 : REPARTITION DES ENTRETIENS	125
ANNEXE 3 : LISTE DES ENTRETIENS	127
ANNEXE 4 : GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF	129
ANNEXE 5 : TABLEAU RECAPITULATIF DES OUTILS POUR CONSTRUIRE LE « VIVRE ENSEMBLE »	139
<b><u>BIBLIOGRAPHIE</u></b>	143



Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification  
[CC BY-NC-N]

Cette licence n'autorise qu'au téléchargement de cette étude et à son partage, sous réserve de citer son titre, ainsi que les noms de ses auteurs. Aucune modification et aucune utilisation commerciale ne sont autorisées.

## Le vivre ensemble vu par les salariés peu qualifiés

Les médias ou la littérature font régulièrement état du « bon climat en entreprise » comme critère fondamental pour attirer et fidéliser les salariés. Or, les études réalisées sur cette bonne ambiance au travail concernent essentiellement les cadres et les salariés qualifiés. L'enquête présentée dans cet ouvrage s'est, elle, intéressée aux salariés travaillant sur des emplois exigeant peu de qualification. En effet, cette catégorie de salariés est importante non seulement par le nombre de personnes concernées au sein des entreprises, mais aussi par son utilité économique et sociale. La crise sans précédent liée au Covid-19, notamment lors du premier confinement, a révélé le rôle essentiel de ces salariés exerçant des métiers faiblement qualifiés dans notre société. Pourtant, force est de constater, et le mouvement dits des « gilets jaunes » l'a d'ailleurs mis en évidence, que la considération sociale accordée à ces salariés n'est pas à la hauteur de leur utilité.

L'objet de l'étude menée début 2020 a donc été de donner la parole à ces salariés, rarement écoutés, travaillant sur des emplois nécessitant peu ou pas de qualification. Avec leurs mots, ces derniers ont montré que le *vivre ensemble* en entreprise se construit, notamment avec leur participation. L'étude décrit avec précision et de manière pragmatique ce processus de construction pyramidale : quels en sont les éléments fondateurs et comment s'articulent-ils ? Considérant les salariés comme des forces de proposition, l'étude offre aussi tout un ensemble d'actions et d'outils opérationnels nécessaires à la construction de ce *vivre ensemble*.

Véritable guide pour cohabiter harmonieusement en entreprise, ce livre s'adresse aux entreprises, managers, responsables RH mais aussi salariés, universitaires, à tous ceux qui aspirent à un mieux *vivre ensemble* dans les organisations.

Anne Joyeau, Maître de conférences en GRH, IGR-IAE Rennes, CREM (UMR CNRS 6211),  
Université Rennes 1

Brigitte Feuillet-Liger, Professeur à la Faculté de droit, Titulaire de la Chaire Vivre ensemble de  
la Fondation de Rennes 1, membre honoraire de l'Institut Universitaire de France, IODE (UMR  
CNRS 6262), Université de Rennes 1

Hélène Fayet, doctorante IGR-IAE Rennes, CREM (UMR CNRS 6211), Université de Rennes 1

Clémence Pequeux-Romero, doctorante Faculté de droit, IODE (UMR CNRS 6262), Université  
de Rennes 1