

Travail de Bachelor 2012

## Filière Économie d'entreprise

**Comment motiver le personnel après une réorganisation.**



Étudiante : Aurora Barbieri

Professeur : Alain Pillet

## Résumé managérial

Ce travail, divisé en trois parties, propose une étude sur le thème de la motivation en entreprise à l'imprimerie IRL+.

Un état des lieux du domaine de l'imprimerie a tout d'abord été effectué de manière détaillée, et cela dans le but d'obtenir un maximum d'informations permettant de comprendre dans quel type de secteur évolue l'entreprise.

Ensuite, afin de connaître les envies et le besoin des collaborateurs quant aux moyens de les motiver en entreprise, un questionnaire et des entretiens individuels ont été effectués. Les mesures proposées concernent aussi bien la santé, l'environnement de travail, la communication ou encore la rémunération. L'avis des collaborateurs a donc été primordial dans ce travail pour pouvoir édicter des recommandations.

L'objectif de ce questionnaire était de promouvoir la santé en entreprise, car de bonnes conditions et un bon climat de travail améliorent sensiblement l'état psychologique, mais également physique des collaborateurs, ce qui influence nettement la motivation en entreprise.

Pour terminer, des pistes d'amélioration ont été proposées à l'entreprise afin de motiver les employés. Pour ce faire, des recommandations, telles que la mise en place d'une journée santé ou encore la création de nouveaux canaux de communication interne, ont été abordées dans la dernière partie.

La problématique de ce travail était d'autant plus complexe vu la situation actuelle de l'entreprise.

Mots-clés : motivation, imprimerie, réorganisation, transition.

## Avant-propos et remerciements

Lorsque Monsieur Pillet m'a proposé un travail sur la motivation en entreprise, j'ai immédiatement accepté. En effet, j'avais, dès le départ, envie d'orienter mon travail de bachelor sur une problématique RH. De plus, c'est un secteur qui me tient tout particulièrement à cœur puisque j'aimerais, plus tard, orienter ma carrière professionnelle dans les ressources humaines.

Le but de ce travail est de proposer des mesures (leviers de motivation) appropriées capables d'augmenter la motivation en entreprise. Ceci est d'autant plus difficile puisque la motivation est subjective, elle varie selon les individus. Cependant, à l'aide de questionnaires, il a été possible de cibler les principales attentes des collaborateurs.

La situation de la société a évolué à travers ces quelques mois. De se fait, elle est passée du statut de succursale d'un grand groupe à celui d'une jeune société. Il a donc fallu que le travail suive cette transition. Par conséquent, il a été adapté au fil du temps.

Ce n'a pas toujours été facile, mais cela m'a permis d'aborder des sujets que je n'aurais pas eu l'occasion d'aborder dans d'autres circonstances. Cependant, le seul bémol de ce travail est qu'il advient trop tôt. En effet, il a été effectué dès le début de la société. Par conséquent, la motivation du personnel n'était pas à l'ordre du jour, bien que la direction soit consciente de l'importance de cette problématique.

Le véritable challenge a donc été de proposer des améliorations malgré le fait que tout restait à faire.

Pour terminer, j'aimerais remercier tout particulièrement :

- les collaborateurs ainsi que la direction d'IRL+ pour leur implication ainsi que leur disponibilité,
- Monsieur Pillet, de m'avoir soutenue tout au long de la rédaction de ce travail,
- Monsieur Vago, pour la transmission de son précieux savoir ainsi que son aide.

## Table des matières

Résumé managérial .....	i
Avant-propos et remerciements .....	ii
Table des matières .....	iii
Tableaux et figures .....	vii
1. Introduction.....	1
2. Historique des IRL.....	2
3. Swissprinters SA .....	3
4. Transition.....	4
5. Situation interne à l'entreprise .....	4
5.1. Présentation de l'entreprise .....	4
5.2. Organigrammes .....	6
5.2.1. Direction .....	6
5.2.2. Départements.....	7
5.2.3. Départements techniques.....	8
5.3. Politique .....	9
5.4. Plan Social.....	9
5.5. Cartographie de la chaîne d'activités .....	11
5.5.1. Acteurs principaux de la chaine d'activités .....	12
6. Analyse Macroéconomique .....	13
6.1. Type de Marché .....	13
6.2. Les compétiteurs.....	14
6.2.1. Les petites imprimeries.....	14
6.2.2. Les moyennes imprimeries.....	14
6.2.3. Les groupes de presse .....	14
7. Analyse Microéconomique .....	15

7.1.	Porter .....	15
7.1.1.	Menace des nouveaux entrants 3,333 .....	16
7.1.2.	Les barrières financières 3 .....	16
7.1.3.	Les barrières commerciales 4 .....	16
7.1.4.	Les barrières de ressources et compétences 3.....	16
7.1.5.	Pouvoir de négociation des clients 3 .....	17
7.1.6.	Pouvoir de l'État 2 .....	17
7.1.7.	Menaces des produits de substitutions 4.....	17
7.1.8.	Pouvoir de négociation des fournisseurs 1 .....	18
7.1.9.	Intensité concurrentielle 2,25.....	18
7.1.10.	Les concurrents directs 3 .....	18
7.1.11.	Substituts 4.....	18
7.1.12.	Manque de différenciation des produits 1.....	18
7.1.13.	Croissance du secteur 1.....	18
7.2.	Hexagone sectoriel .....	19
7.3.	Hiérarchisation des forces .....	20
8.	Gestion des Ressources Humaines .....	21
8.1.	GRH en entreprise .....	22
9.	La motivation .....	22
9.1.	Définition.....	22
9.2.	Les types de motivation .....	23
9.3.	Qu'es-ce que motiver dans un cadre professionnel ?.....	24
9.4.	Les leviers de motivation .....	26
9.5.	Les 7 sources de la motivation.....	27
9.6.	Les grands courants historiques de la motivation .....	29
9.6.1.	Taylor .....	30
9.6.2.	Hawthorne .....	30

9.6.3.	Maslow .....	31
9.6.4.	F. Herzberg .....	31
9.6.5.	Mac Gregor .....	32
9.6.6.	Vroom.....	32
9.6.7.	La démocratie industrielle en Norvège .....	33
9.6.8.	Le développement des organisations.....	34
9.6.9.	L'approche socio-technique.....	34
9.6.10.	Système technique.....	34
9.6.11.	Système social .....	34
10.	Entretiens .....	35
10.1.	Démarche .....	35
10.1.1.	Questionnaire PME-Vital .....	35
10.1.2.	Deux questions sur la motivation en entreprises .....	36
10.1.3.	Discussion ouverte .....	36
10.1.4.	But recherché .....	36
11.	Analyse.....	37
11.1.	Sondage PME-Vital.....	37
11.1.1.	Charge physique et conditions de travail.....	39
11.1.2.	Tâches et exigences au travail .....	40
11.1.3.	Heures de travail et loisirs .....	41
11.1.4.	Prestations de l'entreprise .....	42
11.1.5.	Politique d'information et participation des employés/es .....	43
11.1.6.	Satisfaction par rapport au style de direction du/de la supérieur/e hiérarchique direct/e.....	44
11.1.7.	Ambiance de travail au sein de l'entreprise .....	46
11.1.8.	Moi-même et l'entreprise .....	47
11.1.9.	Troubles physiques .....	48

11.1.10.	État émotionnel: Problèmes émotionnels.....	49
11.1.11.	Conclusion .....	50
11.2.	Questionnaires sur la motivation en entreprise.....	50
11.2.1.	Question 1 .....	50
11.2.2.	Question 2.....	50
11.2.3.	Conclusion.....	51
11.3.	Discussion .....	51
11.3.1.	Conclusion.....	53
12.	Recommandations.....	53
12.1.	Environnement-place de travail.....	53
12.2.	Santé / bien-être au travail .....	54
12.3.	Salaire - rémunération .....	56
12.4.	Communication - participation.....	56
12.5.	Conclusion .....	57
13.	Conclusion.....	58
14.	Attestation .....	59
15.	Références .....	60
16.	Annexes .....	62
16.1.	Annexe N° 1 : Mise en compte des heures effectuées .....	62
16.2.	Annexe N° 2 : Questionnaire PME-Vital.....	63
16.3.	Annexe N° 3 : Question N°1 Qu'est-ce qui vous motive dans le cadre professionnel ?.....	69
16.4.	Annexe N° 4 : Question N°2 Quelles mesures pourraient selon vous, être appliquées dans votre entreprise afin de motiver le personnel ? .....	70
16.5.	Annexe N° 5 : Procès verbal décisionnel.....	71
16.6.	Annexe N° 5 : Revendications CPE procédure de licenciement collectif/Anträge PKO Konsultationsverfahren .....	74

## Tableaux et figures

Figure 1 : Image de l'organigramme de direction. Source : Mme Martine Devanthey .....	Page 6
Figure 2 : Image de l'organigramme par départements. Source : Mme Martin Devanthey .....	Page 7
Figure 3 : Image de l'organigramme du département technique. Source : Mme Martine Devanthey .....	Page 8
Figure 4 : Schéma de la chaîne d'activités.....	Page 11
Figure 5 : Schéma de l'outil Porter. Source: Stratégique, Pearson Education, 8ème édition, 2008.....	Page 15
Figure 6 : Schéma du radar sectoriel de l'outil Porter. ....	Page 19
Figure 7 : Schéma de la hiérarchie des forces de l'outil Porter .....	Page 20
Figure 8 : Image les grands domaines de la GRH. Source: Gestion des ressources humaines, 2ème édition, 2011 .....	Page 21
Figure 9 : Image des leviers de motivation en entreprise. Source: <a href="http://www.montgolfier-consultants.com">http://www.montgolfier-consultants.com</a> .....	Page 26
Tableau 1 : Historique de la motivation. Source: La motivation et ses nouveaux outils, 2ème édition, 1995.....	Page 29
Figure 10 : Image pyramide de Maslow. Source: <a href="http://www.wikipedia.org">www.wikipedia.org</a> .....	Page 31
Figure 11 : Image évaluation du sondage auprès du personnel. Source: <a href="http://www.pme-vital.ch">www.pme-vital.ch</a> .....	Page 37



Figure 12 : Image analyse questionnaire PME-Vital. Source: [www.pme-vital.ch](http://www.pme-vital.ch)  
..... Page 39

Figure 13: Image analyse questionnaire PME-Vital. Source: [www.pme-vital.ch](http://www.pme-vital.ch)  
..... Page 40

Figure 14: Image analyse questionnaire PME-Vital. Source: [www.pme-vital.ch](http://www.pme-vital.ch)  
..... Page 41

Figure 15: Image analyse questionnaire PME-Vital. Source: [www.pme-vital.ch](http://www.pme-vital.ch)  
..... Page 42

Figure 16: Image analyse questionnaire PME-Vital. Source: [www.pme-vital.ch](http://www.pme-vital.ch)  
..... Page 43

Figure 17: Image analyse questionnaire PME-Vital. Source: [www.pme-vital.ch](http://www.pme-vital.ch)  
..... Page 44

Figure 18: Image analyse questionnaire PME-Vital. Source: [www.pme-vital.ch](http://www.pme-vital.ch)  
..... Page 46

Figure 19: Image analyse questionnaire PME-Vital. Source: [www.pme-vital.ch](http://www.pme-vital.ch)  
..... Page 47

Figure 20: Image analyse questionnaire PME-Vital. Source: [www.pme-vital.ch](http://www.pme-vital.ch)  
..... Page 48

Figure 21: Image analyse questionnaire PME-Vital. Source: [www.pme-vital.ch](http://www.pme-vital.ch)  
..... Page 49

## 1. Introduction

L'imprimerie telle qu'on la connaît aujourd'hui existe depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle. Cependant, depuis cette époque beaucoup de choses ont évolué. En effet, s'il y a encore quelques années le secteur était florissant, désormais, les imprimeries ferment les unes après les autres pour laisser place aux groupes qui dominent le marché. Néanmoins, certaines imprimeries ont décidé de se battre contre cette fatalité.

Ce travail portera sur l'une d'elles : l'imprimerie IRL+, toute nouvelle sur le marché, toutefois, déterminée plus que jamais à faire ses preuves.

Le thème qui sera abordé dans ce travail sera la motivation en entreprise. En effet, comment motiver le personnel après une restructuration ? Qu'est-ce qui peut être mis en place en entreprise afin de relancer la motivation des collaborateurs ? Il ne faut pas oublier que les organes vitaux d'une entreprise sont les employés, alors que faire pour qu'ils soient satisfaits ? Quelles sont les mesures à mettre en place pour favoriser cela ? Ce travail répondra à toutes ces questions et plus encore.

Cinq parties distinctes seront présentées dans ce travail. La première partie débutera par la présentation d'IRL+ ainsi qu'un bref aperçu de la situation actuelle. Dans un deuxième temps, un exposé complet du secteur de l'imprimerie sera présenté afin de comprendre plus précisément les travers du décor. La troisième partie exposera de manière détaillée les outils utilisés afin de sonder le personnel quant à leurs attentes. L'avant dernier chapitre dévoilera les résultats ainsi que l'analyse découlant des questionnaires. Et pour terminer, un thème "Recommandations" sera abordé afin de donner des pistes d'amélioration à l'entreprise.

Pour conclure, grâce à ce travail, j'ai pu découvrir le secteur de l'imprimerie ainsi que le fonctionnement d'IRL+ de manière plus approfondie. De ce fait, j'espère que la lecture de ce travail sera aussi enrichissante que la rédaction l'a été pour moi.

Je vous souhaite d'ores et déjà une bonne lecture.

## 2. Historique des IRL

Toute histoire a un début et pour Swissprinters Lausanne SA cela commence en 1907 avec la fusion de 2 imprimeries, La Société de la Feuille d'Avis de Lausanne et des Imprimeries réunies. C'est en 1910 que le groupe accueille l'imprimerie de Georges-Antoine Bridel.

En 1925, l'ensemble des imprimeries est repris par la holding Lousonna. Durant plusieurs années, la société ne cesse de s'accroître et se distingue ainsi dans plusieurs secteurs de l'imprimerie notamment les arts graphiques, la presse écrite, mais aussi dans la publication de livres.

Il faudra attendre 1982 pour que la Société de la Feuille d'Avis ainsi que des imprimeries réunies reprennent leur indépendance vis-à-vis du groupe Lousonna. En effet, après leurs envois, tout est réorganisé et regroupé sous un même nom : Edipresse SA. L'entreprise étend désormais ses activités dans toute la Suisse avec une filiale à Lausanne nommée IRL SA (Imprimeries Réunies Lausanne).

C'est dans le but d'instaurer une synergie dans les activités d'impression et dans le but de développer ses corps de métier à l'étranger que la société Edipresse SA se transforme en holding durant l'année 1988.

Les années 90 marqueront l'incroyable développement de la holding. En effet, le groupe connaît une forte expansion en Europe et s'installe en Espagne, au Portugal, en Pologne, en Grèce et en Roumanie. Il faudra attendre les années 2000 pour qu'Edipresse s'exporte outre-Atlantique, avec l'ouverture d'agences en Asie, mais aussi en Amérique du Sud et en Russie.

En 2006, une nouvelle page se tourne puisqu'Edipresse cède au groupe Swissprinters la filiale de Lausanne (IRL SA) qui deviendra ainsi Swissprinters Lausanne SA.

Les IRL SA font désormais partie du groupe Swissprinters SA. Ce groupe est créé en 2004 afin de rassembler l'activité d'impression de deux grandes sociétés : Ringier et NZZ.

Lors de la rédaction de ce travail de Bachelor, un autre chapitre de l'histoire de Swissprinters Lausanne SA est en train de s'écrire. En effet, l'entreprise est en pleine restructuration. Sa raison sociale ainsi que le nombre d'employés vont être revus afin que l'entreprise puisse aborder au mieux une nouvelle ère.

### 3. Swissprinters SA

Swissprinters SA compte parmi les plus grands groupes de l'industrie graphique helvétique. La société est détenue à 100 % par des géants de l'imprimerie opérant en Suisse comme à l'international : Ringier (58,8 %), Neue Zürcher Zeitung (25,2 %) et Tamedia Publications romandes (16 %).

Au commencement, en 2004, Swissprinters SA disposait de quatre imprimeries situées à : Schlieren, Saint-Gall, Rotkreuz, et Zofingen.

En 2006, le site de Rotkreuz a été fermé et une partie des activités transférées à la succursale de Schlieren. C'est en 2006 également que les IRL de Renens ont rejoint le groupe.

2011 marque l'arrêt définitif des filiales de St-Gall et de Schlieren.

Actuellement, Swissprinters SA dispose de deux sites, le premier se situe à Renens et le deuxième à Zofingen. Environ cinq cents collaborateurs sont répartis dans les différentes succursales. Le groupe se distingue par la qualité de son travail ainsi que par son parc de machines modernes, mais pas seulement. En effet, le groupe est engagé auprès de différentes associations qui militent pour la protection de l'environnement, mais aussi le tri des déchets et le recyclage.

Le groupe est certifié FSC (Forest Stewardship Council), PEFC (Programme européen des Forêts certifiées), ISO 9001 (qualité) et ISO 14001 (Management environnemental).

Swiss Printer SA opère dans plusieurs secteurs d'activités tels que :

- « La communication et le marketing : aide les entreprises à innover leur communication avec la création de catalogues, revues, prospectus, etc.
- La communication en entreprise : proposition de moyens efficaces pour mieux communiquer à l'interne comme, par exemple, la mise en place de revues à l'interne.
- Les prestations éditoriales : augmentation de l'attention du lecteur à l'aide de produits innovants. Pour ce faire, édition de périodiques spécialisés et tout public, nouvelles méthodes de rédaction ou d'élaboration d'annonces
- Particularité pémédia : gestion de données, systèmes Workflow, systèmes de production et rédaction, réalisation typographique (Layout, relecture, retouche images), prestations médias, cossmedia, en collaboration avec Ringier, NZZ et Edipresse, retouches créatives, développement conceptionnel

- Particularités brochage-expédition : finition (Pliage, coupe etc.), préparation envois tous ménages, gestion d'adresses, personnalisation, optimisation des envois par poste (Préparation et Ink-Jet), gestion des envois retour, ennoblissement. »(Swissprinters AG, 2012)

Swissprinters Lausanne SA est située à Renens. L'entreprise dispose d'environ 130 employés et fait partie du groupe Swissprinters.

## **4. Transition**

L'entreprise appartient à un grand groupe et pour cela elle dispose d'un financement illimité, d'une clientèle fidélisée et d'une réputation qui n'est plus à faire. Mais lors du démarrage du travail de Bachelor, la société mère Swissprinters décidait de fermer définitivement le site de Renens, ce qui signifie un arrêt total de la production et le licenciement d'environ 130 employés.

Les raisons évoquées étaient d'ordres financiers (rentabilité/coûts) pour le groupe. Et comme souvent dans les grandes compagnies les profits passent avant les emplois.

Attachés à leur entreprise, les employés, aidés des syndicats, des autorités communales et cantonales vaudoises ainsi que du directeur Monsieur Sauvant, se sont battus pour sauver Swissprinters Lausanne SA.

Après d'importantes négociations entre les représentants de la commune et du canton, le syndicat, la direction d'IRL+ et une commission du personnel, c'est finalement le 29 août 2012 que l'on apprenait par la presse qu'un accord avait été trouvé pour maintenir la société à Renens. Concrètement, une nouvelle entreprise verra le jour courant octobre sous l'appellation : IRL+. Elle reprendra une partie des activités de Swissprinters Lausanne SA, mais surtout une majorité des emplois seront maintenus ainsi que la plupart de la clientèle.

## **5. Situation interne à l'entreprise**

### **5.1. Présentation de l'entreprise**

L'entreprise IRL+ investit dès le premier octobre 2012 le site de Renens délaissé par Swissprinters. La nouvelle société reprend les activités du groupe avec quelques adaptations.

En effet, le nombre d'employés ayant diminué (71), IRL+ devra se recentrer sur un plus petit marché vu qu'il ne dispose désormais plus de moyens financiers ainsi que de compétences physiques pour affronter de gros mandats.

Le parc de machines sera lui aussi réorganisé afin de réduire au maximum les frais d'entretien et l'espace utilisé. La superficie occupée passe donc de 8'000 m<sup>2</sup> à environ 4'700 m<sup>2</sup>.

Le département de la reliure qui, comme son nom l'indique, est chargé de relier les feuilles imprimées sera pour la plus grande partie sous-traitée pour ne garder à Renens plus qu'une reliure dite « light », simplement. C'est par conséquent le secteur le plus touché par les licenciements. Les locaux, eux, appartiennent à Swissprinters. Ils seront rachetés et reloués à IRL+ par l'association « Cacib » qui aide les PME à louer des locaux commerciaux à bas pris. Ainsi les frais d'entretien du bâtiment seront entièrement couverts par l'association.

Le seul bémol de la reprise de Swissprinters Lausanne SA par IRL+, mis à part le licenciement d'une partie du personnel, est que tous les employés restants renoncent à 15 % de leur salaire brut. Cependant un salaire minimum de 4'000 francs est garanti.

Selon la direction, ces directives sont primordiales afin que la nouvelle société soit compétitive sur le marché et qu'elle reste viable à long terme.

## 5.2. Organigrammes

### 5.2.1. Direction



## Direction

Etat au 1<sup>er</sup> octobre 2012

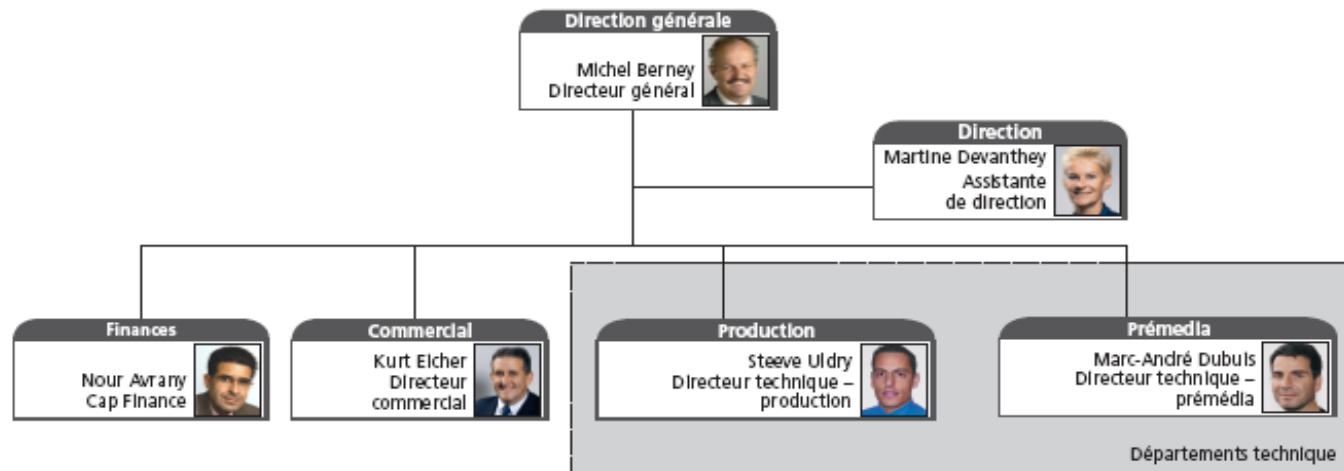


Figure 1: Image de l'organigramme de direction. Source: Mme Martine Devanthey

## 5.2.2. Départements



# Départements

Etat au 1<sup>er</sup> octobre 2012

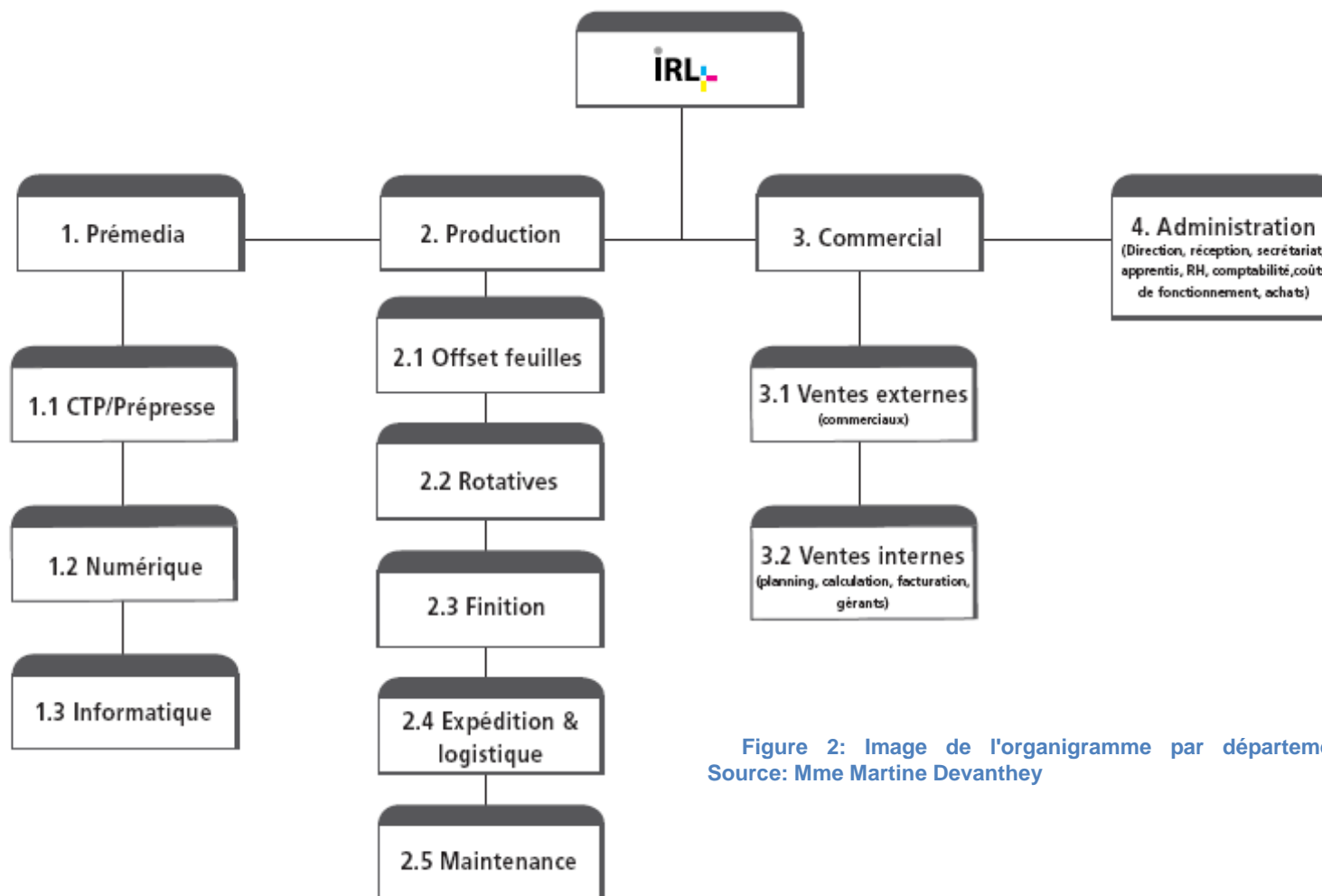


Figure 2: Image de l'organigramme par départements.  
Source: Mme Martine Devanthey



### 5.2.3. Départements techniques



## Départements technique

Etat au 1<sup>er</sup> octobre 2012

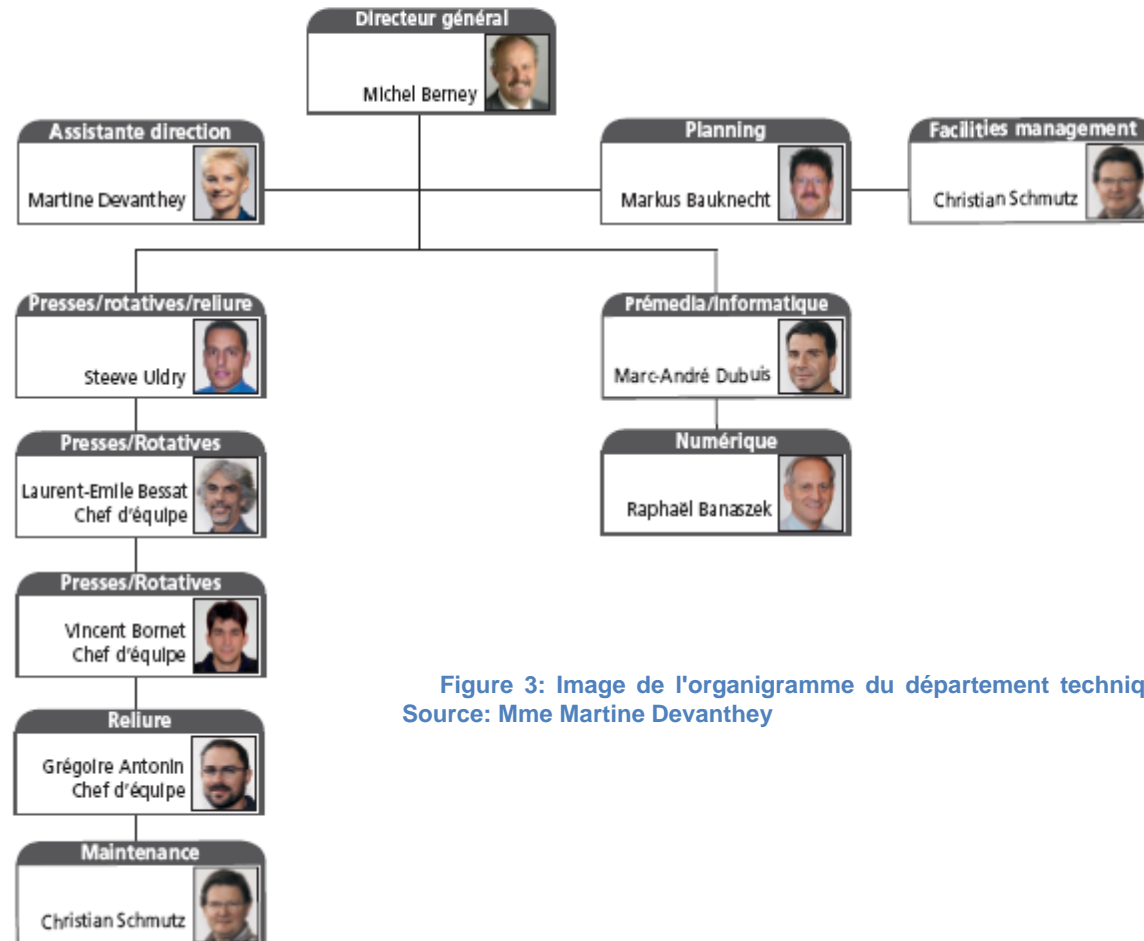


Figure 3: Image de l'organigramme du département technique.  
Source: Mme Martine Devanthey

### 5.3. Politique

Dès l'annonce, en juillet dernier, de la fermeture du site de Renens, les autorités cantonales et communales se sont mobilisées dans le but de sauver un maximum d'emplois ainsi que le savoir faire propre à l'imprimerie de Renens. Au final, une nouvelle entité nommée « IRL+ » voit le jour dès le premier octobre 2012 dirigée par Michel Berney, ancien directeur des services et imprimeries d'Edipresse. Tout cela ne s'est pas fait sans frais. En effet, le nouveau directeur a dû se porter garant d'un prêt bancaire. Le canton a garanti un emprunt à hauteur d'un million et la municipalité de Renens proposait un arriére cautionnement de 200'000 francs qui sera soumis au Conseil communal prochainement. De plus, la Coopérative romande de cautionnement a été contactée pour un apport de 500'000 francs. Il est certain que sans l'intervention et l'appui du conseiller d'Etat, Philippe Leuba et de la syndique de la commune de Renens, Marianne Huguenin, les négociations quant à la reprise des activités pour le site de Renens se seraient déroulées différemment.

### 5.4. Plan Social

Le 19 juillet 2012, la nouvelle tombe : Swissprinters se retire du site de Renens en condamnant ainsi la société à une fermeture définitive. Suite à cette nouvelle, plusieurs procédures de consultation ont débuté. Celles-ci ont évolué à travers les mois, car actuellement il n'est plus question de fermeture, mais de restructuration. Les différentes consultations ont eu lieu en présence :

- de représentants du syndicat « Syndicom »,
- d'une commission élargie du personnel composée d'un président et d'une dizaine d'employés du site de Renens,
- et de la direction de Swissprinters ainsi que celle de Renens.

Lors de ces consultations, il était question de négocier les différents points contenus dans le CCT. En effet, le CCT du groupe Swissprinters prévoit un concept social avec différents points à mettre en place lors de restructurations. C'est lors de « rond table » entre le syndicat et le personnel que les différents points étaient revus et corrigés selon leurs demandes. Ces points étaient ensuite rediscutés lors des consultations avec la direction. Le document « Revendications CPE procédure de licenciement collectif / Anträge PKO Konsultationsverfahren » a d'ailleurs été rédigé pour énumérer les points discutés ainsi que les mesures qui en découlent.

Le but de tout cela, étant d'accompagner les employés afin qu'ils retrouvent au plus vite un emploi. Ce document s'applique donc aux collaborateurs suivants :

- dont le contrat de travail est résilié
- qui partent en retraite anticipée.

La procédure de consultation s'est clôturée le 14 septembre 2012 avec la signature de toutes les parties. Cependant, le syndicat ainsi que le personnel restent opposés aux points 9 et 15 qui doivent, selon eux, encore être améliorés. Ces désaccords se portent sur :

- point n° 9 : « Si un emploi est trouvé pendant les 12 premiers mois de chômage, la différence de salaire est prise en compte pour les mois restants permettant d'atteindre un total de 12 mois chômage + nouvel emploi... » (Swissprinters Lausanne SA, 2012)
- point n° 15 : le versement d'une indemnité de départ.

Pour la direction, les points 9 et 15 sont traités de la manière suivante :

- Point n°9 : si un salarié trouve un nouvel emploi pendant les 6 premiers mois de son chômage, une compensation de salaire sera versée durant 6 mois pour les salaires de plus de six mille francs et de 9 mois pour les salaires de moins de six mille francs, cela dès le début du nouvel emploi.
- Point n°15 : les montants versés pour les prestations des caisses de prévoyance sont déductibles de la somme des indemnités de départ. Comme la Société Swissprinters versait deux fois plus d'indemnités pour les caisses de prévoyance, le groupe considère donc qu'il ne doit pas verser une prime de départ comme stipulé dans l'Art. 406 du CCT et dans l'Art. 339b et d du CO.
- Cependant, le syndicat ainsi que la commission élargie du personnel ne veulent pas en rester là. Ils ont donc écrit une lettre à M. Ringier (actionnaire prioritaire du groupe Swissprinters) et à M. Welti (directeur général des actionnaires du groupe Swissprinters) afin qu'un terrain d'entente soit trouvé pour les points 9 et 15.
- Mis à part les mesures appliquées dans le plan social, des propositions supplémentaires ont été mises en place afin d'accompagner au mieux les collaborateurs licenciés dans leurs démarches de recherche d'emploi. Une société d'« outplacement » a été mandatée à cet effet pour un montant total d'environ 150'000 francs, tout cela aux frais de Swissprinters. Mais ce n'est pas tout, en effet : Swissprinters s'engage également à combler la différence de 15 % du salaire négocié dans le nouveau CCT pour les collaborateurs restant aux IRL+ et cela pendant 6 mois dès le 1<sup>er</sup> octobre, date de début de la nouvelle société.

## 5.5. Cartographie de la chaîne d'activités

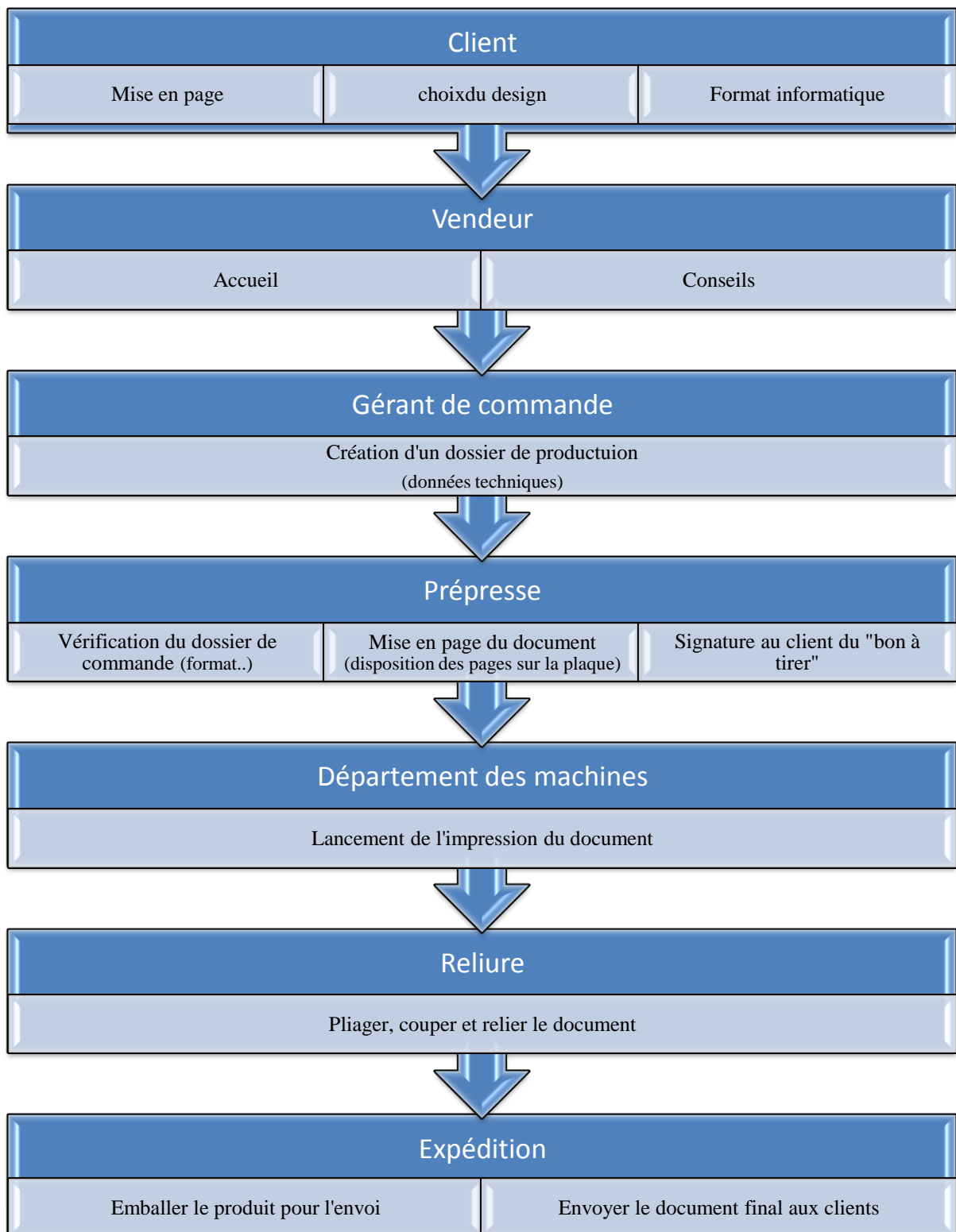


Figure 4: Schéma de la chaîne d'activités

## **5.5.1. Acteurs principaux de la chaîne d'activités**

### **5.5.1.1. Client**

La plupart du temps ce sont les rédacteurs en chef qui s'adressent directement aux vendeurs pour négocier un contrat d'impression. Pour ce faire, ils leur transmettent un support informatique (CD, clé USB, etc.) qui contient le document à imprimer déjà mis en page et au format adéquat.

Il est important de préciser que dès l'apparition des Macintosh dans les années huitante environ, il était désormais possible pour les clients de faire eux-mêmes la mise en page, ce qui n'était pas faisable auparavant puisque la technologie ne le permettait pas. A l'époque, seules les imprimeries disposaient d'ordinateurs capables d'effectuer un tel travail.

### **5.5.1.2. Vendeurs**

Les vendeurs se chargent d'accueillir le client et de le conseiller. Une fois le contrat établi, les vendeurs transmettent en détail la commande aux gérants de commande.

Ils ont également un rôle de démarchage vu qu'ils sillonnent la région à la recherche de nouveaux clients.

### **5.5.1.3. Gérant de commande**

Ce département établit un dossier de production avec les données techniques transmises par le vendeur.

### **5.5.1.4. Prépresse**

Le prépresse vérifie les données techniques, c'est-à-dire le format du papier, les couleurs ou encore la mise en page et les corrige au besoin. Les pages du document sont réparties sur la plaque d'impression. A ce stade là, on fait signer au client un « bon à tirer » qui est un exemple du document avant l'impression finale.

### **5.5.1.5. Département des machines**

C'est à ce niveau que le document est imprimé. Pour garantir une livraison à temps des commandes, les machines tournent de jour comme de nuit.

### **5.5.1.6. Reliure**

Plusieurs pages du document sont imprimées sur une seule feuille (70 cm sur 100 cm). Et afin d'obtenir un suivi de la numérotation du document, le papier est plié en plusieurs fois. Après cela, le papier est coupé pour ensuite être relié.

### **5.5.1.7. Expédition**

Ce service s'occupe des livraisons client. Il se peut que les documents emballés soient distribués aux clients ou alors aux services de distributions tels que la Poste Suisse, DPD, etc. Il arrive parfois que les documents soient directement expédiés à la centrale Naville qui, elle, se charge de les répartir dans les différentes succursales en Suisse.

## **6. Analyse Macroéconomique**

### **6.1. Type de Marché**

Le secteur de l'imprimerie est en pleine évolution. En effet, de grandes fusions et d'importantes restructurations ont animé le marché ces dernières années. Beaucoup de petites entreprises n'ont pas survécu, laissant place ainsi aux grands groupes.

On peut aisément dire que le marché est fortement concurrentiel, car il est difficile pour les entreprises d'avoir un élément différenciateur, étant donné que le produit final est le même.

Pour cela, les sociétés se livrent une concurrence féroce pour décrocher des parts de marché au niveau européen. Pour ce faire, elles baissent les prix.

Pour arriver à cela, la plupart d'entre elles mènent une politique de diminution des coûts.

Et, malheureusement, ceux qui en pâtissent le plus sont les employés, car il est bien connu que la plus grosse dépense d'une entreprise est les salaires.

De plus, le développement d'autres médias (Internet, télévision, radio, etc.) ainsi que de nouveaux supports de lecture tels que les tablettes, les laptops ou encore les smartphones mettent en danger le marché. En effet, dans le domaine publicitaire, les recettes des médias sur papier ont chuté au profit d'internet notamment.

Ainsi, d'après une statistique de la Confédération, il en ressort que l'industrie de l'imprimerie perd environ 2'000 emplois (-2,7%) annuellement.

Pour conclure, toutes ces raisons font que les imprimeries suisses sont au plus bas et ce n'est certainement pas le franc fort qui vient améliorer la situation. De plus, les modèles changent. En effet, l'arrivée de nouvelles technologies ainsi que l'évolution de la demande, font que le secteur doit sans cesse s'adapter et se renouveler pour être viable. Ainsi, l'enjeu de ces prochaines années sera de développer de nouveaux produits et services, en se repositionnant sur des marchés de niche. Cette évolution sera déterminante pour garantir la vitalité de ce secteur.

## **6.2. Les compétiteurs**

Après une analyse approfondie du secteur de l'imprimerie, il en ressort plusieurs types de concurrences :

- Les petites imprimeries
- Les moyennes imprimeries
- Les groupes de presse

### **6.2.1. Les petites imprimeries**

Elles sont constituées d'environ 20 employés et ne se chargent que de petites impressions telles que les flyers, les cartes de visite ou encore les en-têtes de lettres. Elles ont comme clientèle des PME ou des particuliers qui sont géographiquement situés aux environs.

Pour citer un exemple, les imprimeries I-Press SA à Montreux rentrent tout à fait dans cette catégorie.

### **6.2.2. Les moyennes imprimeries**

Cette classification est le concurrent principal des imprimeries Swissprinters Lausanne SA à Renens. En effet, elles disposent du même nombre d'employés (environ cent) et opèrent sur le même type de marché, c'est-à-dire le marché des magazines et des mensuels principalement.

PCL Holding SA est un adversaire de poids vu que, non seulement, il dispose de plusieurs succursales en Suisse et en Italie, mais également de deux sites à cinq cents mètres de Swissprinters Lausanne SA à Renens.

### **6.2.3. Les groupes de presse**

Les groupes de presse se situent plutôt sur le marché des entreprises de médias. En effet, leur cœur de métier est le journalisme éditorial au niveau international. La particularité c'est qu'ils se sont intégrés verticalement en amont. À part leur activité de presse, ils possèdent non seulement des stations radiophoniques et des chaînes de télévision à l'international, mais également un bon nombre d'imprimeries en Europe dans le but d'imprimer les quotidiens et les magazines qu'ils éditent.

Ils contrôlent et regroupent ainsi sous une seule holding leurs différents stades de production et de distribution.

Tamedia, Ringier, et NZZ sont répertoriés sous cette classification.

Pour conclure, jusqu'à aujourd'hui, les concurrents directs de Swissprinters Lausanne SA à Renens étaient les moyennes entreprises, car, comme cité ci-dessus, elles opéraient dans le même secteur d'activité. Elles disposeraient plus ou moins du même parc de machines et du même nombre d'employés. Suite à la récente réorganisation de l'entreprise, il est probable que la concurrence directe évolue plutôt vers les petites imprimeries. En effet, suite à la sortie du groupe Swissprintes SA et au licenciement de plusieurs employés, l'activité commerciale pourrait être réduite pour laisser place à une clientèle plus régionale.

## 7. Analyse Microéconomique

### 7.1. Porter

Le modèle de Porter est un outil utilisé en marketing pour définir dans quel contexte évolue l'entreprise. De manière plus précise, il permet de chiffrer (de 1 à 5) l'intensité concurrentielle. En effet, cette étude met en avant l'existence de plusieurs sortes de concurrences que l'entreprise doit prendre en considération lors de la mise en place d'une stratégie. Le modèle permet donc d'analyser la capacité de l'entreprise à résister et évoluer face aux pressions de son environnement.

En résumé, le modèle de Porter évalue l'attractivité de l'entreprise en termes d'intensité concurrentielle.

Cette étude se base sur 5 axes (+1), à savoir :

- Menace des nouveaux entrants
- Pouvoir de négociation des clients
- Pouvoir de l'État (+1)
- Menace des produits de substitutions
- Pouvoir de négociation des fournisseurs
- Intensité concurrentielle.



Figure 5: Schéma de l'outil Porter. Source: Stratégique, Pearson Education, 8ème édition, 2008

Plus l'intensité de ces axes est faible, plus il sera aisé pour l'entreprise de dégager des profits.



### **7.1.1. Menace des nouveaux entrants 3,333**

Cette force permet de déterminer la taille des barrières à l'entrée dans l'industrie, c'est-à-dire les obstacles qui devront être franchis par les nouveaux entrants afin de concurrencer les sociétés présentes sur le marché.

Ces barrières se présentent en trois catégories :

- les barrières financières
- les barrières commerciales
- les barrières de ressources et compétences

### **7.1.2. Les barrières financières 3**

Le coût d'investissement dans le secteur de l'imprimerie peut très vite dépasser le million. En effet, l'achat d'une seule machine peut atteindre la somme de deux millions de francs, montant investi par Swissprinters Lausanne SA pour l'acquisition d'une nouvelle machine d'impression de 10 couleurs. Il faut également prendre en considération la location ou l'achat d'infrastructures suffisamment grandes pour accueillir l'ensemble du parc de machines.

### **7.1.3. Les barrières commerciales 4**

Il est important de souligner que le secteur de l'imprimerie est dominé par des grands groupes tels que Ringier, Neue Zürcher Zeitung, Tamedia Publications romandes et Edipresse qui opèrent tout aussi bien à l'étranger. De ce fait, un nouvel entrant aura beaucoup de mal à se faire une place dans le milieu, d'autant plus qu'ils influencent les prix sur le marché.

Pour finir, il sera difficile de se forger une réputation face aux groupes, mais aussi d'acquérir une nouvelle clientèle à cause du « monopole » opéré par ceux-ci.

### **7.1.4. Les barrières de ressources et compétences 3**

Pour investir le marché de l'imprimerie, il est primordial de maîtriser un savoir faire mais également de disposer d'une main-d'œuvre spécialisée qui sait utiliser les machines. Cela n'est donc pas évident vu que les métiers de l'imprimerie attirent de moins en moins de jeunes et que les compétences se perdent.

Pour terminer, les grandes compagnies sont présentes sur le marché depuis de nombreuses années, ainsi elles entretiennent les relations avec les fournisseurs.

### **7.1.5. Pouvoir de négociation des clients 3**

Dans le secteur de l'imprimerie, il existe deux types de clients. Tout d'abord, les gros clients tels que Le Nouvelliste, le 20 minutes, le Matin ou encore de grandes maisons d'édition. Pour cette clientèle il est souvent difficile de négocier les prix. En effet, vu le volume de commandes, l'imprimerie ne peut pas se passer de tels contrats. C'est pour cette raison que, dans ce cas de figure, les prix sont négociés par le client et non l'inverse.

Deuxièmement, les petits clients, comme de petites éditions ou de petites commandes pour des particuliers. Dans ce cas-là, l'imprimerie fixe ses prix.

Pour terminer, il est important de souligner qu'à cause des nouvelles technologies informatiques, de moins en moins d'entreprises investissent dans le papier.

C'est pourquoi la clientèle se fait de plus en plus rare et les imprimeries doivent donc revoir leurs prix et leur marge à la baisse.

### **7.1.6. Pouvoir de l'État 2**

Il n'existe à ce jour pas de lois fédérales qui incombent au secteur de l'imprimerie. Cependant, dans le canton de Genève, la loi UGraphie 2011 (mise en vigueur le 1<sup>er</sup> mai 2011) prévoit des dispositions précises notamment sur les conditions de travail pour le secteur de l'imprimerie. Dans ce cas-là, la loi a la même fonction qu'une convention collective.

### **7.1.7. Menaces des produits de substitutions 4**

Comme cité ci-dessus, les nouvelles technologies informatiques représentent une menace à long terme pour le marché de l'imprimerie. En effet, il n'y a plus besoin de supports papier pour lire un livre, être informé des dernières nouvelles ou encore connaître les produits à la mode. Tout est disponible sur des supports informatiques comme : les smartphones, les tablettes et les laptops. En effet, tous disposent d'un accès internet illimité.

Internet est la révolution de ce siècle, il permet à tout individu d'être en contact avec le monde entier sans aucune limite.

Pour une question économique, mais également écologique, les entreprises investissent dans le numérique. De ce fait, les investissements sur internet sont beaucoup plus nombreux, mais surtout le temps de parution est plus rapide.

Il est également plus avantageux d'être sur internet pour les sociétés vu qu'il est possible aujourd'hui de toucher un large public, ce qui est plus difficile avec un support papier.

#### **7.1.8. Pouvoir de négociation des fournisseurs 1**

La matière première clé pour l'industrie de l'imprimerie est le papier. Il est possible d'en acheter dans les pays du nord (Canada, États-Unis, Suède, Finlande et Norvège) et depuis quelques années aussi dans les pays du sud (Brésil et Amérique latine). Il existe donc à travers le monde plusieurs producteurs de pâte à papier. Il est donc aisé de négocier les contrats aux plus offrants.

#### **7.1.9. Intensité concurrentielle 2,25**

Il existe différentes forces qui amplifient l'intensité concurrentielle, telles que :

#### **7.1.10. Les concurrents directs 3**

Selon l'office fédéral de la statistique, il existait en 2008 en Suisse 2'673 imprimeries. C'est un marché qui est donc concurrentiel de par le nombre important d'entreprises présentes sur le marché. Le vrai danger pour les imprimeries à court et moyen terme reste la concurrence européenne qui casse les prix sur le marché.

#### **7.1.11. Substituts 4**

Comme évoqué sous le point « Menaces des produits de substitutions », les substituts sont une menace non négligeable pour le marché des imprimeries. Par conséquent, l'intensité concurrentielle en est augmentée.

#### **7.1.12. Manque de différenciation des produits 1**

Il est vrai que le procédé d'impression est similaire dans toutes les imprimeries. Les seuls types de différenciation possibles sont les prestations annexes proposées par les entreprises. Cela pouvant aller de la création d'une nouvelle ligne graphique à un simple suivi de clientèle. Cependant le produit final est le même.

#### **7.1.13. Croissance du secteur 1**

Le marché actuel est saturé. En effet, le nombre d'imprimeries actives en Suisse diminue d'année en année. Ce secteur n'est plus aussi rentable, la faute à internet et aux nouvelles technologies. Une croissance du secteur est possible, mais pour cela il faudra que le secteur innove.

## 7.2.Hexagone sectoriel

Ce diagramme démontre la hiérarchisation des forces. Ainsi, plus l'influence de ces forces est importante du point de vue de l'intensité concurrentielle, plus ses coordonnées sur l'axe sont élevées (max. 5).

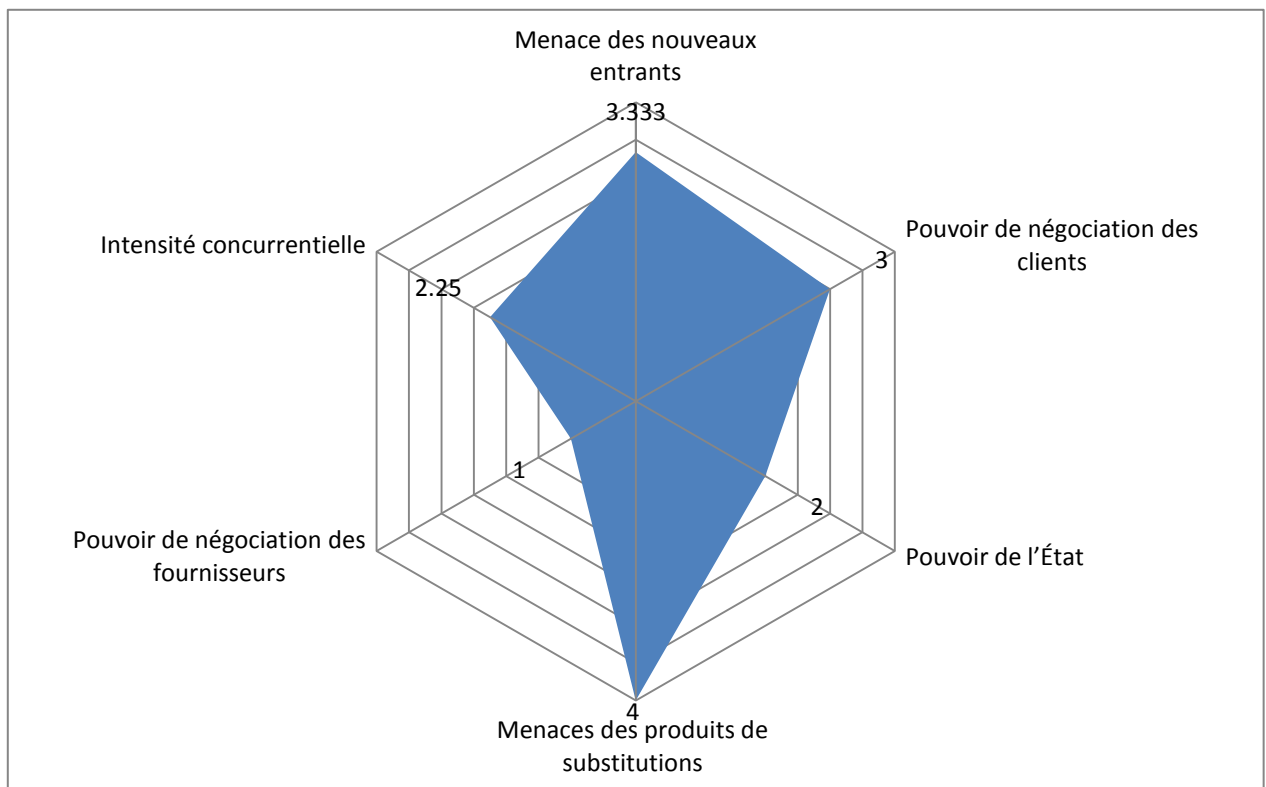


Figure 6: Schéma du radar sectoriel de l'outil Porter.

### 7.3. Hiérarchisation des forces

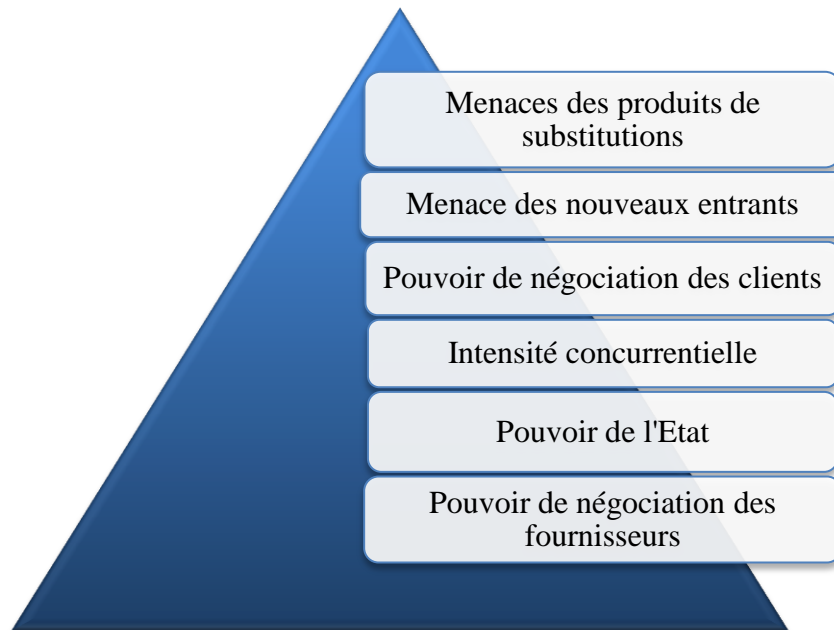


Figure 7: Schéma de la hiérarchie des forces de l'outil Porter

Nous pouvons constater sur ce schéma, que les forces qui jouent un rôle majeur dans le secteur des imprimeries sont :

- menace des nouveaux entrants
- pouvoir de négociation des clients
- menaces des produits de substitutions

Ce sont sur ces trois axes principalement que devraient intervenir les entreprises afin d'entamer un cap décisif pour l'avenir. En effet, le développement de nouveaux services et produits adaptés à la clientèle seront des conditions sine qua non pour assurer la viabilité d'une entreprise dans l'imprimerie.

## 8. Gestion des Ressources Humaines

Sur ce schéma, nous pouvons clairement identifier les principales activités de la DRH (direction des ressources humaines).

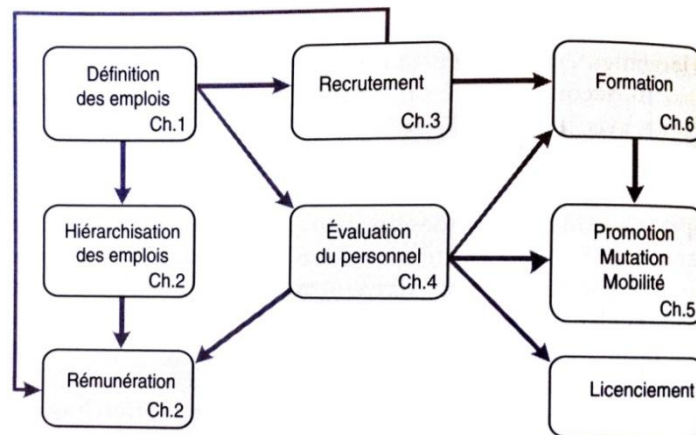


Figure 8: Image les grands domaines de la GRH. Source: Gestion des ressources humaines, 2ème édition, 2011

Mais aujourd'hui, ces tâches ne sont plus suffisantes. Il est primordial pour les GRH de mettre en place une gestion du personnel qui soit à l'écoute des collaborateurs et qui développe une cohésion au sein de l'entreprise. Les fonctions ainsi que les rôles attribués à la GRH ont beaucoup évolué à travers le temps. En effet, à partir des années 1980, la relation entre l'entreprise et les salariés a nettement été modifiée pour arriver à une individualisation de la relation et une vision d'entreprise plus flexible vis-à-vis des attentes des employés. Actuellement, il est du ressort de la GRH que les projets ainsi que les stratégies de l'entreprise respectent une dimension humaine. En effet, les collaborateurs ne sont plus considérés comme simples pions, mais comme une ressource essentielle de l'entreprise qu'il faut encourager, soutenir et former. Tout cela dans le but d'obtenir une harmonisation du travail pour arriver à une ambiance de travail idéale qui est une des clés du succès pour la prospérité d'une entreprise.

Pour résumer, la DRH doit savoir jongler entre les besoins de l'entreprise et les attentes des collaborateurs. Elle se positionne ainsi sur deux angles, celui économique, où elle doit respecter un budget donné, son rôle est donc purement administratif. Et celui social, où elle doit représenter les intérêts des collaborateurs, elle adopte ainsi un rôle de médiateur.

Par son activité, elle contribue pleinement au développement de l'entreprise. Il est ainsi clairement démontré que les GRH tiennent une place stratégique dans l'évolution de l'entreprise.

Concernant la nouvelle société IRL+, tout reste encore à faire. En effet, la DRH va être totalement mise à jour vu que les anciens collaborateurs ne sont pas repris dans la nouvelle société.

Les enjeux de cette toute nouvelle organisation sont de taille. Il est pour cela vital de mettre en place au plus vite une structure forte et de confiance afin qu'elle démarre sur des bases saines.

### **8.1.GRH en entreprise**

Suite à la récente reprise d'IRL+ par un nouveau corps dirigeant, la transition de l'entreprise n'a pas pu se faire dans sa totalité. De ce fait, la gestion purement administrative des ressources humaines reste jusqu'à fin mars encore sous la supervision du groupe Swissprinters. Ainsi, tout reste à faire pour la nouvelle entreprise quant à la mise en place d'outils capables de générer de la motivation auprès des collaborateurs. Une analyse quant aux mesures déjà existantes en entreprise est donc infaisable.

L'enjeu pour IRL+ va être, dans un premier temps, de rassurer les collaborateurs et les clients quant à la solidité de la nouvelle infrastructure, et, par la suite, d'installer en entreprise un cadre de travail stable et motivant. Tout cela pour que le personnel puisse avoir confiance dans la nouvelle entreprise.

## **9. La motivation**

### **9.1.Définition**

L'étiologie du mot " motivation " est issu des termes latins " motus ", qui signifie " mouvoir " et " motio "qui veut dire " mouvement ".

Quant à sa définition grammaticale, le dictionnaire Larousse en donne le sens suivant : « Raisons, intérêts, éléments qui poussent quelqu'un dans son action. » (société Éditions Larousse, 2009)

La motivation est donc un processus qui met en mouvement et qui fait agir. Cependant, il y a autant de ressources motivantes que d'individus sur terre. La motivation est donc multidimensionnelle, c'est-à-dire propre à chacun. En effet, comme c'est le cas des besoins primaires, de sécurité, sociaux, de considération, de réalisation ou encore spirituels, tout cela dépend essentiellement de la personne et de sa situation de départ.

Il est important de citer également le contexte, il a un aspect motivant selon la situation à laquelle l'individu est confronté. Ainsi, deux personnes n'auront pas la même motivation face à une situation donnée.

## 9.2. Les types de motivation

On distingue deux types de motivation :

- intrinsèque
- extrinsèque.

La théorie de la motivation intrinsèque explique que l'individu pratique une activité par plaisir ou encore par simple envie d'apprendre.

Ainsi, une personne est intrinsèquement motivée uniquement lorsqu'elle effectue des tâches par intérêt et volontairement. Tout ceci, sans rien attendre d'autre en retour que la satisfaction qu'elle en retire.

Toutefois, il existe des facteurs caractéristiques de la motivation intrinsèque tels que :

- la curiosité, qui vise en permanence à savoir ce qui se passe aux alentours, pousse l'individu à se tenir informé en permanence.
- l'autodétermination, est présente lorsque les individus peuvent choisir les tâches à effectuer, qu'ils connaissent et maîtrisent les conditions d'exécution.
- le sentiment de compétence, apparaît lorsque les actions accomplies par l'individu sont félicitées et mises en avant par la hiérarchie
- la conscience des buts à atteindre, est présente lorsque l'individu est parfaitement clairvoyant quant à l'attribution du travail et aux efforts qu'il devra mobiliser.

Ces éléments apparaissent notamment lorsque l'individu se fixe des buts difficiles, mais accessibles. Par conséquent, la personne ne sera jamais en situation de démotivation vu qu'elle possède toutes les ressources nécessaires pour réussir.

La motivation extrinsèque apparaît lorsque l'individu accomplit une action dans le seul but d'obtenir une récompense ou afin d'éviter une réprimande. Elle est ainsi visible dans le milieu professionnel lorsqu'un collaborateur effectue ses tâches, dans le seul but d'obtenir son salaire à la fin du mois et n'en retire aucune satisfaction.

On constate donc que la motivation extrinsèque est vécue comme une contrainte contrairement à la motivation intrinsèque.



Pour conclure, il n'existe pas de représentation de la motivation figée, au contraire elle est tout en graduation, elle part de la motivation extrinsèque pour arriver à celle intrinsèque. Le but étant de développer et d'améliorer tous types de motivation en entreprise. Car, comme cité plus haut, tout individu n'a pas les mêmes facteurs de motivations.

### 9.3. Qu'es-ce que motiver dans un cadre professionnel ?

Selon l'ouvrage " Motivation et ses nouveaux outils ", motiver, c'est faciliter l'émergence des ressources de la personne » (Teboul, 1988)

Dans une entreprise, cela signifie que tout doit être mis en œuvre pour que la tâche demandée à un collaborateur soit en accord avec ses besoins et ses valeurs. Ainsi, il sera stimulé et donnera sens à son travail.

Pour ce faire, l'entreprise se doit, dans un premier temps, de fixer clairement le cahier des charges correspondant à chaque poste et, dans un deuxième temps, de mettre en place des leviers de motivation (avantages, primes..).

Toujours selon ce même livre, la formule suivante doit s'appliquer :

- « Motivation = organisation facilitante \* besoins individuels » (Teboul, La motivation et ses nouveaux outils : des clés pour dynamiser une équipe : connaissance du problème : applications pratiques, 1988)

Cette formule explique que pour qu'une équipe de travail soit motivée il faut un environnement de travail qui encourage et qui facilite l'atteinte d'objectifs. Tout ceci est réalisable uniquement si les besoins individuels des collaborateurs sont écoutés.

De plus, selon l'art. 328 du CO, l'employeur se doit de respecter la personnalité de ses collaborateurs et de protéger leur santé. Pour ce faire, il doit appliquer dans son entreprise toutes les mesures susceptibles de répondre à ces engagements.

Il est ainsi clair que l'employeur a une responsabilité et pas des moindres envers ses collaborateurs.

Il est évident que la théorie sur papier diverge souvent de la pratique. En effet, il est souvent trop compliqué et coûteux pour les entreprises de mettre en place certaines mesures pour le bien-être du personnel.

Ainsi, les grandes entreprises seront plus aptes à mettre à disposition du personnel toutes sortes de pratiques capables d'instaurer un environnement de travail motivant.

En effet, il ne faut pas oublier que tout cela a un coût et il est malheureusement souvent impossible aux petites PME de mettre en place quoi que se soit tant le budget est limité.

Sur ce point-là, la mentalité des entrepreneurs doit évoluer. En effet, trop souvent le département RH est considéré comme un poste trop coûteux et dont le budget est revu à la baisse chaque année. Or, il faut regarder bien au-delà des chiffres, car comme indiqué par Madame Dominique Gander (responsable des affaires sociales - RH de Migros Valais) lors du BusiNETvs, c'est un investissement à long terme indispensable pour la prospérité d'une entreprise. Sans cela, l'entreprise est vouée à l'échec.

Pour conclure, les collaborateurs sont les organes vitaux de l'entreprise, sans eux l'entreprise n'a pas de vie.

## 9.4. Les leviers de motivation

De tous temps il a été question de motiver les hommes au travail pour qu'ils soient les plus productifs possible. Ainsi, depuis l'époque de la cravache, les méthodes ont bien évolué. On est aujourd'hui conscient que le personnel est un facteur qu'il faut prendre en considération.

Pour ce faire, les entreprises mettent en place des leviers de motivation. Grâce à ces leviers, il est possible de relancer la motivation d'une équipe avec quelques mesures concrètes.

Dans le schéma suivant, on dénombre 5 facteurs capables d'influencer la motivation en entreprise.

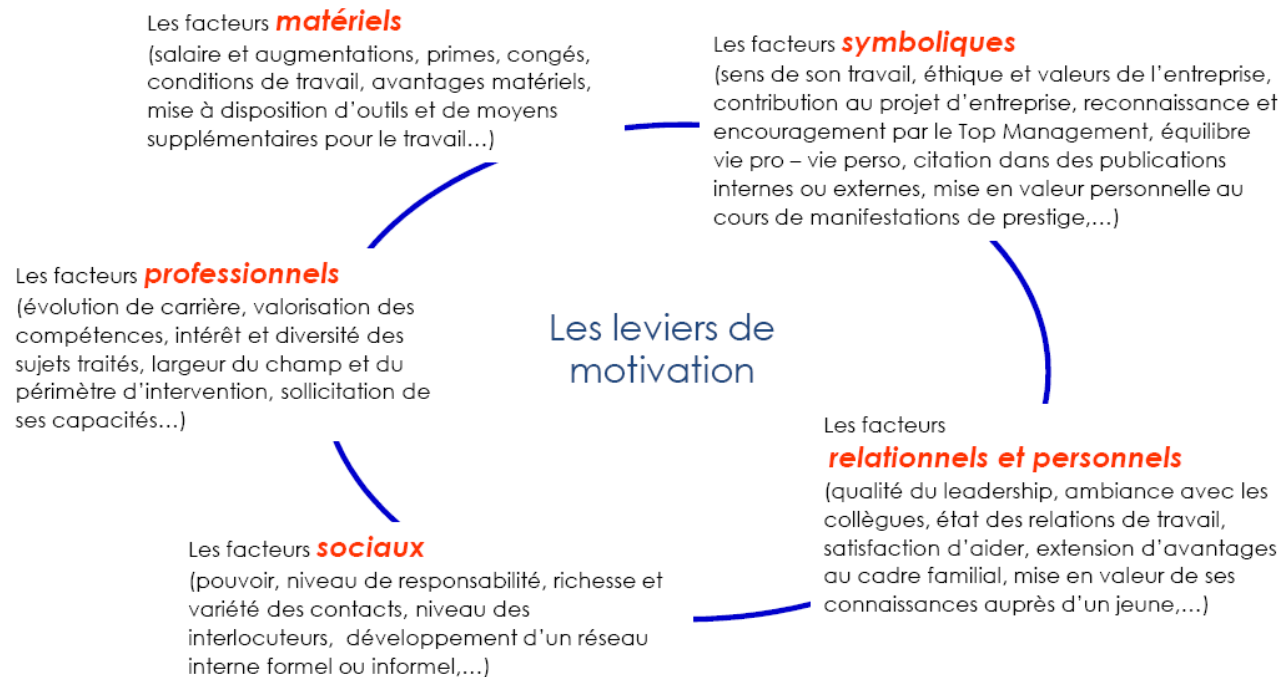


Figure 9: Image des leviers de motivation en entreprise. Source: <http://www.montgolfier-consultants.com>

Ce schéma démontre ainsi que, contrairement aux idées reçues, le salaire n'est pas le seul facteur de motivation pour les employés. Il existe d'autres facteurs tout aussi importants à prendre en considération pour la motivation en entreprise : le cadre de travail, l'ambiance, la possibilité d'évoluer au sein de l'entreprise, la diversité des tâches, les rapports avec la hiérarchie, ou encore la reconnaissance.

Il est difficile pour ne pas dire impossible de pouvoir mettre en place toutes ces mesures, d'autant qu'elles ne seront pas vécues de la même manière par tous les collaborateurs vu que la plupart d'entre elles sont assez subjectives.

### **9.5. Les 7 sources de la motivation**

Comme son nom l'indique, c'est à ce niveau-là que naît la motivation. Comme cité plus haut, nous ne réagissons pas tous de la même manière face aux différents facteurs de motivation. En effet, ils sont propres à chacun et évoluent avec l'âge.

Cependant, les sources de motivation qui sont à la base-même de la réflexion, sont bien représentées dans le panel suivant :

- **« envie » :**
  - de réussir
  - de faire
  - de se développer
  - de prouver
  - de gagner, seul ou ensemble
  - ambition
  
- **résultats :**
  - atteindre ses objectifs
  - avoir des moyens
  - travail bien fait
  - satisfaction client
  
- **ambiance :**
  - entente entre collègues
  - état d'esprit
  - qualité des relations

- **sens :**
  - sentiment de contribuer au développement de l'entreprise / de l'équipe
  - but et sens du travail bien compris...
  
- **encadrement :**
  - autonomie
  - écoute
  - accompagnement pour faire progresser
  - missions claires
  - règles du jeu et critères clairs
  - objectifs atteignables
  - confiance accordée, ...
  
- **reconnaissance :**
  - financière et matérielle
  - humaine (encouragement, compliment)
  - sentiment de compter pour l'entreprise
  
- **intérêt du travail :**
  - possibilité de progresser
  - apprendre et se développer
  - pouvoir faire de la qualité et s'adapter au client » (consultants, 2009)

Pour conclure, les facteurs de motivation prennent leurs racines dans différents besoins. Ainsi, comme cité dans la pyramide de Maslow, tous les facteurs de motivation font au minimum appel à un besoin, que ce soit celui de sécurité, d'appartenance, d'estime de soi ou encore d'accomplissement.

Il est donc primordial pour une entreprise de mettre en place des mesures de motivation capables de répondre à ces besoins.

## 9.6. Les grands courants historiques de la motivation

Le cœur de ce travail est la motivation, plus précisément la motivation en entreprise. C'est un thème qui est somme toute assez vague et dont il est possible d'avoir plusieurs définitions, ainsi que méthodes. Il est donc primordial de faire un tri et de ressortir uniquement les théories qui ont marqué l'histoire et qui sont encore aujourd'hui appliquées.

Ainsi, il est nécessaire d'analyser les différents courants qui ont traversé les années.

Ce tableau récapitule clairement les différents courants de la motivation. Cette liste n'est pas exhaustive, mais elle représente néanmoins les principaux courants qui ont marqué de manière significative la vision de la motivation.

Situation historique	L'homme phare ou la société leader	Le besoin dominant	Le thème dominant	L'effet pervers
<b>XIX<sup>e</sup></b>	Taylor	Besoins primaires Homo economicus	L'argent	Le mercenaire « Je te paie et tais-toi »
<b>1930</b>	Western Electric (Hawthorne)	Besoins sociaux L'affectivité	Les relations humaines	L'effet dame patronnesse, le paternalisme, le psychologisme
<b>1950</b>	Maslow	Hierarchie des besoins	Partir du niveau le plus bas insatisfait	Un modèle universel simplificateur
<b>1960</b>	F. Herzberg	Responsabilité pour l'adulte et travail intéressant	L'enrichissement du travail	Le surmenage et la fuite en avant
<b>1960</b>	Mac Gregor	Besoin de faire CONFIANCE	Théories X et Y	Le manichéisme et l'utopie par réaction
<b>1965</b>	Vroom	Réussir à son niveau pour obtenir un résultat qui ait de la valeur	Les trois facteurs de motivation	Oublier les autres dimensions sociales de la motivation
<b>1960-1970</b>	La démocratie industrielle en Norvège	Soif des nouvelles valeurs	Nouvelle ambiance sociale	La participation prend le pas sur l'économie
<b>Depuis 1950</b>	Le développement des organisations	Jouer un rôle actif dans l'organisation actuelle	Approche en termes de système	Il s'agit d'abord d'appliquer et d'approfondir
<b>Depuis 1950</b>	L'approche socio-technique	Pluralisme des besoins	Approche globale et concrète	

Tableau 1: Historique de la motivation. Source: La motivation et ses nouveaux outils, 2ème édition, 1995

### 9.6.1. Taylor

La phase dite Taylorienne a vu le jour à la fin du 19<sup>e</sup> siècle, lors de la révolution industrielle. Cette théorie se base essentiellement sur une « organisation scientifique du travail » (Teboul, La motivation et ses nouveaux outils : des clés pour dynamiser une équipe : connaissance du problème : applications pratiques, 1988), c'est-à-dire, une division du travail, des tâches à effectuer. Les employés deviennent ainsi de simples exécutants. Le travail devient une suite de gestes exécutés, calculés, sans qu'aucune place ne soit faite à la réflexion, dans le but d'accroître au maximum la productivité.

Enfin, pour Taylor, la seule motivation des employés est le salaire.

Sa réflexion sera reprise plus tard par Henry Ford avec le fordisme et le travail en îlot.

### 9.6.2. Hawthorne

Une étude sociologique au travail a été menée sous la direction d'Elton Mayo entre 1928 et 1932. Cette enquête a été réalisée dans l'entreprise Western Electric, fleuron de l'industrie américaine. L'entreprise était le plus grand centre de recherche et de fabrication de matériel téléphonique dans le monde.

Cette étude a permis au groupe de chercheurs de tirer la conclusion suivante : l'augmentation de la productivité est principalement liée à des facteurs humains.

Mais également que les relations entre employés et la relation avec la hiérarchie influençaient directement le moral des collaborateurs et indirectement la productivité.

Ainsi, le changement de l'organisation de travail baissait inévitablement la productivité, car la dynamique présente dans le groupe de travail était rompue. Une nouvelle ère était lancée, celle de la constitution des employés en tant que groupe.

Plus tard, la Western Electric utilisa cette étude pour améliorer les méthodes d'encadrement, les conditions de travail et la relation de la hiérarchie avec le personnel.

### 9.6.3. Maslow

Il est improbable de parler de motivation sans faire référence à Abraham Maslow et sa théorie de la hiérarchisation des besoins. En effet, la pyramide de Maslow est aujourd'hui encore enseignée et pratiquée dans le domaine entrepreneurial.

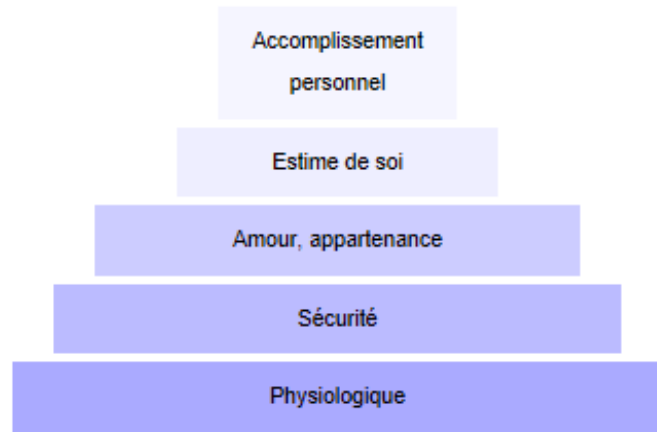


Figure 10: Image pyramide de Maslow. Source: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

Cette théorie part du principe que plus on gravit de niveaux, plus la motivation sera importante. Cependant, on ne peut atteindre le niveau supérieur si les niveaux inférieurs ne sont pas comblés.

L'Homme doit ainsi combler ses besoins physiologiques avant de pouvoir combler ses besoins de sécurité.

Pour conclure, Maslow précise que sa théorie est multidimensionnelle, c'est-à-dire que d'un individu à l'autre, le niveau de satisfaction du besoin n'est pas comblé de la même manière.

### 9.6.4. F. Herzberg

C'est à partir de 1960 qu'on entend parler des facteurs extrinsèque et intrinsèque de motivation. En effet, selon les travaux d'Herzberg, la motivation est influencée par des facteurs internes, dit intrinsèques et la démotivation quant à elle est influencée par des facteurs externes, dits extrinsèques.

La conclusion de son étude établit que seuls les facteurs internes participent à la satisfaction, leur inexistence apporterait un état neutre à l'individu.

Quant aux facteurs externes, ils diminueraient l'insatisfaction, mais n'auraient que peu voire aucune conséquence sur la satisfaction.

Pour finir, ce modèle a permis d'engendrer plus tard le mouvement de l'enrichissement au travail.



### 9.6.5. Mac Gregor

Les théories X et Y expliquent ce qui pousse les individus à travailler. Pour résumer, ces études montrent la motivation en entreprise telle qu'elle est perçue par la hiérarchie.

Selon la théorie X, les gens n'aiment pas travailler, ils n'ont pas d'ambition et fuient les responsabilités professionnelles. Ainsi, une direction qui adhère à cette théorie adoptera un leadership autoritaire, c'est-à-dire qu'il faudra un contrôle strict et rigoureux des collaborateurs, sans cela les objectifs fixés ne pourront être atteints.

Au contraire, selon la théorie Y, les individus aiment travailler, ils ressentent du plaisir à accomplir leurs tâches. Ainsi, le travail représente une source de satisfaction et de valorisation tout comme les hobbies.

La hiérarchie qui adhèrera à cette hypothèse adoptera par conséquent un leadership participatif, c'est-à-dire beaucoup plus ouvert, qui laissera place à l'autonomie et à la prise d'initiatives envers son personnel.

Pour terminer, cette théorie démontre le lien qu'il y a entre l'organisation, son style de management et la motivation du personnel.

### 9.6.6. Vroom

Le concept de Vroom tient compte des interactions qui existent entre l'entreprise et les individus qui y travaillent. Vroom prend en compte le processus motivationnel qui se met en place chez l'individu en fonction de son cadre de travail. De cela, il en ressort trois concepts :

- **la valence** : valeur positive ou négative attribuée au résultat des actions ou de la performance d'un employé. Dans ce concept, on répond à la question suivante : la récompense obtenue en retour à ma performance, est-elle importante ou non ? . Pour certains, le niveau de salaire sera déterminant, pour d'autres ce sera les horaires de travail.

Ces préférences se mesurent sur une échelle de -10 à + 10.

- **l'instrumentalité** : ici, on répond aux questions suivantes : la performance est-elle corrélée avec le résultat ? C'est le lien entre la performance à atteindre et ce que l'individu gagne en retour.

Mesurable sur une échelle de 0 à 1.

- **l'expectation** (l'attente) : est-ce que le sacrifice aboutit à une performance ? Si la personne se mobilise pour réaliser une tâche arrivera-t-elle à la performance voulue ?

Mesurable sur une échelle de 0 à 1.

En conclusion, ces trois notions sont essentielles à la motivation, si l'un des éléments venait à manquer, la motivation de l'individu en serait fortement affaiblie.

#### 9.6.7. La démocratie industrielle en Norvège

La démocratie industrielle selon Einer Thorsrud propose, à travers une réorganisation du travail, la considération de nouvelles valeurs.

Ces valeurs sont au nombre de sept :

1. « le besoin d'avoir un travail intéressant avec un minimum de variété.
2. le besoin de connaître la nature du travail effectué et la manière dont il est effectué.
3. le besoin d'apprendre au poste de travail (un travail formateur) et de continuer à se former pendant toute sa vie professionnelle.
4. le besoin d'avoir certaines zones de décision et d'initiatives dans son travail.
5. le besoin d'un certain support social et d'une reconnaissance à l'intérieur de l'entreprise.
6. le besoin de situer son travail par rapport aux objectifs généraux de l'entreprise et de pouvoir les relier à sa vie dans la communauté sociale.
7. l'espoir d'un avenir qui peut se concrétiser par une promotion ou sous d'autres formes. » (Teboul, La motivation et ses nouveaux outils : des clés pour dynamiser une équipe : connaissance du problème : applications pratiques, 1988)

Ces valeurs portaient d'un constat fait par les milieux industriels et syndicaux :

- plus l'entreprise se développe et plus les revendications salariales se modifient. La jeune génération, plus cultivée, veut retirer plus que de l'argent, elle veut faire un travail qui a du sens, elle veut apprendre, être autonome...
- enfin, la majorité des salariés ne supportent plus le contrôle autoritaire de la hiérarchie.

Pour conclure, cette nouvelle prise de conscience quant aux nouvelles valeurs, permis l'amélioration de la qualité de la vie.

### **9.6.8. Le développement des organisations**

L'OD (développement des organisations) s'est développé entre les années 1960-1970. Il repose sur une origine théorique issue d'analyse sur la dynamique de groupe. L'OD prend en compte les exigences d'un environnement en mutation, la nécessité de structures plus souples que celles traditionnelles.

Cette approche va permettre de changer la structure et l'organisation d'une entreprise, mais également l'interaction entre les collaborateurs.

Pour finir, cette méthode aborde la motivation des employés en les considérant dans l'organisation à laquelle ils appartiennent et non comme simples individus.

### **9.6.9. L'approche socio-technique**

L'approche socio-technique est née dans les années 1950 au Royaume Uni. Cette théorie part du concept de système. Elle y distingue deux types de systèmes : technique et social.

#### **9.6.10. Système technique**

Ce système se réfère à l'ensemble des processus et des procédures présents en entreprise. En bref, tout ce qui se rapporte de près ou de loin à l'organisation technique du travail.

#### **9.6.11. Système social**

Il concerne principalement les relations humaines qui se développent entre les travailleurs. L'approche socio-technique s'oriente principalement sur l'amélioration des relations humaines en entreprise.

En conclusion, l'intérêt de cette approche est de partir des motivations psychologiques des travailleurs (amélioration du cadre de travail) pour montrer la nécessité d'intervenir sur l'organisation elle-même et ses méthodes de travail.

Cette approche sera mise en pratique dans une mine de charbon londonienne.

## 10. Entretiens

Dans cette partie, il sera question d'expliquer de manière détaillée les outils utilisés pour sonder le personnel quant à leur motivation, car comme expliqué plus haut, les méthodes de management ont beaucoup évolué à travers le temps. En effet, aujourd'hui les attentes des collaborateurs préoccupent plus qu'auparavant la direction, car les ressources humaines peuvent facilement influencer le fonctionnement d'une entreprise de manière positive ou négative.

### 10.1. Démarche

Les entretiens du 15 septembre 2012 se sont déroulés en trois parties :

- un questionnaire PME-Vital
- deux questions sur la motivation en entreprises
- une discussion ouverte sur le ressenti du personnel par rapport à la transition vers la nouvelle société.

On peut clairement distinguer, dans ce cas, deux types d'études. Pour les deux premières parties, c'est une étude quantitative basée sur le résultat et, pour la dernière partie, une étude qualitative basée sur les impressions et les sentiments des collaborateurs.

#### 10.1.1. Questionnaire PME-Vital

C'est lors du BusiNETvs qui a eu lieu le 25 septembre 2012 à la HES SO Valais à Sierre, que j'ai découvert comment sonder le personnel sur la motivation en entreprise.

L'outil PME Vital a été présenté par Catherine Züllig (Promotion Santé Suisse - Responsable de projets GSE). Cet outil, mis gratuitement à disposition des petites et moyennes PME, dispose de plusieurs modules qui soutiennent les entreprises à aborder le thème de la santé ainsi que de la motivation.

L'un de ces modules est un sondage à effectuer auprès des employés. Il aide à identifier les conditions de travail et cible les problématiques du bien-être du personnel. Les questions étaient orientées dans 10 thèmes : « charge physique et conditions de travail, tâches et exigences au travail, heures de travail et loisirs, prestations de l'entreprise, politique d'information et participation des employé/es, satisfaction par rapport au style de direction du/de la supérieur/e hiérarchique direct/e, ambiance de travail au sein de l'entreprise, moi-même et l'entreprise, troubles physiques, et état émotionnel: problèmes émotionnels ». <sup>(Suisse)</sup>

Dans les recommandations, il était conseillé d'interroger au minimum dix collaborateurs, c'est pour cela que je me suis dirigée vers ce nombre.

Pour terminer, le questionnaire a été rempli en ligne lors des entretiens individuels.

### **10.1.2. Deux questions sur la motivation en entreprises**

Afin de déterminer ce qui motive les collaborateurs sur leur place de travail, deux questions à choix multiples ont été posées :

- qu'est-ce qui vous motive dans le cadre professionnel ? (quatre propositions)
- quelles mesures pourraient, selon vous, être appliquées dans votre entreprise afin de motiver le personnel ? (10 propositions)

Ces deux questions à choix multiples ont été posées dans le but d'orienter les collaborateurs vers des mesures de motivation qui pourraient être appliquées dans les IRL+. Tout ceci afin de cibler leurs préférences.

### **10.1.3. Discussion ouverte**

Pour clore les entretiens individuels, une conversation sur le ressenti ainsi que les impressions des collaborateurs en ce qui concerne la transition vers les IRL+ a été effectuée.

### **10.1.4. But recherché**

Dans un premier temps, grâce au questionnaire PME-Vital, le but recherché était de mettre des chiffres, des proportions sur des questions liées à la santé et la motivation en entreprise. De voir clairement à l'aide de pourcentage, ce qui allait ou pas dans la société selon les collaborateurs. Afin d'apporter des pistes d'améliorations parmi les thèmes problématiques.

Les deux questions sur la motivation en entreprise posées aux collaborateurs, étaient clairement dans le but d'orienter selon les résultats, les mesures à mettre en place en entreprise.

La première question était dans le but d'identifier clairement par ordre d'importance, qu'est-ce qui les motive dans le cadre professionnel en général. Tout cela afin de proposer par la suite, des mesures qui aillent dans le sens des collaborateurs.

Pour la deuxième question, elle proposait plusieurs leviers de motivation que les collaborateurs devaient sélectionner par ordre d'importance.

Ceci afin d'orienter le travail, vers les leviers choisis par les collaborateurs eux-mêmes.

Pour terminer, l'interview individuel avec les employés. Dans cette partie, il était question de ressentis et d'émotions. Je voulais, à travers leurs témoignages, comprendre ce qui s'était et ce qui se passe en entreprise. Au-delà des chiffres et de pourcentages, je voulais connaître leurs impressions et écouter ce qu'ils avaient à dire.

## 11. Analyse

### 11.1. Sondage PME-Vital

Pour commencer, le graphique ci-dessous présente une vision globale des résultats. En effet, c'est une moyenne de toutes les questions relatives à chacun des dix thèmes.

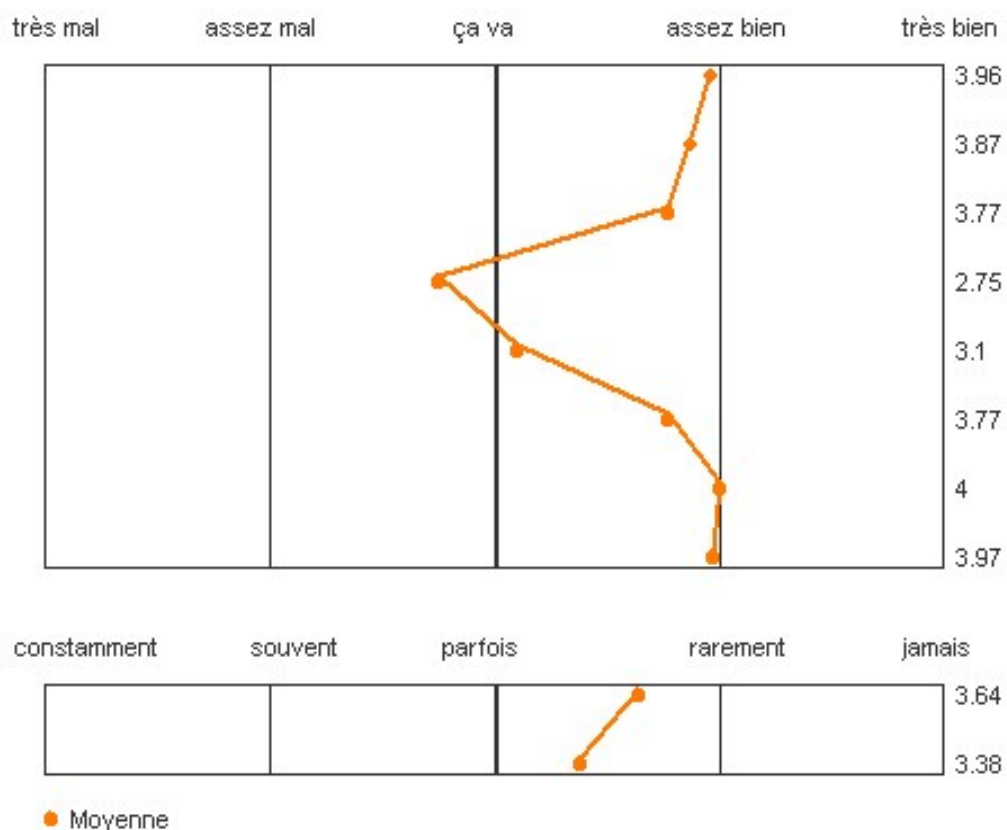


Figure 11: Image évaluation du sondage auprès du personnel. Source: [www.pme-vital.ch](http://www.pme-vital.ch)

Chaque point représente la moyenne d'un thème précis, dans l'ordre suivant :

1. charge physique et conditions de travail
2. tâches et exigences au travail
3. heures de travail et loisirs
4. prestations de l'entreprise
5. politique d'information et participation des employé/es

6. satisfaction par rapport au style de direction du/de la supérieur/e hiérarchique direct/e
7. ambiance de travail au sein de l'entreprise
8. moi-même et l'entreprise
9. troubles physiques
10. état émotionnel: problèmes émotionnels

On constate clairement sur le graphique que la situation générale est plutôt satisfaisante vu que la grande majorité des résultats se situent à hauteur du « assez bien ». Pour les deux derniers thèmes (9-10), qui ne sont pas évalués selon la même échelle, une majorité des résultats se situent entre le « parfois » et le « rarement ».

Il y a cependant les points 4 et 5 qui se distinguent du lot, avec des appréciations qui se placent au niveau du « ça va ».

Afin d'avoir une analyse approfondie de la situation, les résultats de chaque thème vont être présentés et examinés de près.

Il va s'en dire que seules les questions n'ayant pas atteint un minimum de 50 % seront décortiquées afin d'obtenir une explication rationnelle.

### 11.1.1. Charge physique et conditions de travail

Les résultats pour ce thème se présentent comme suit:

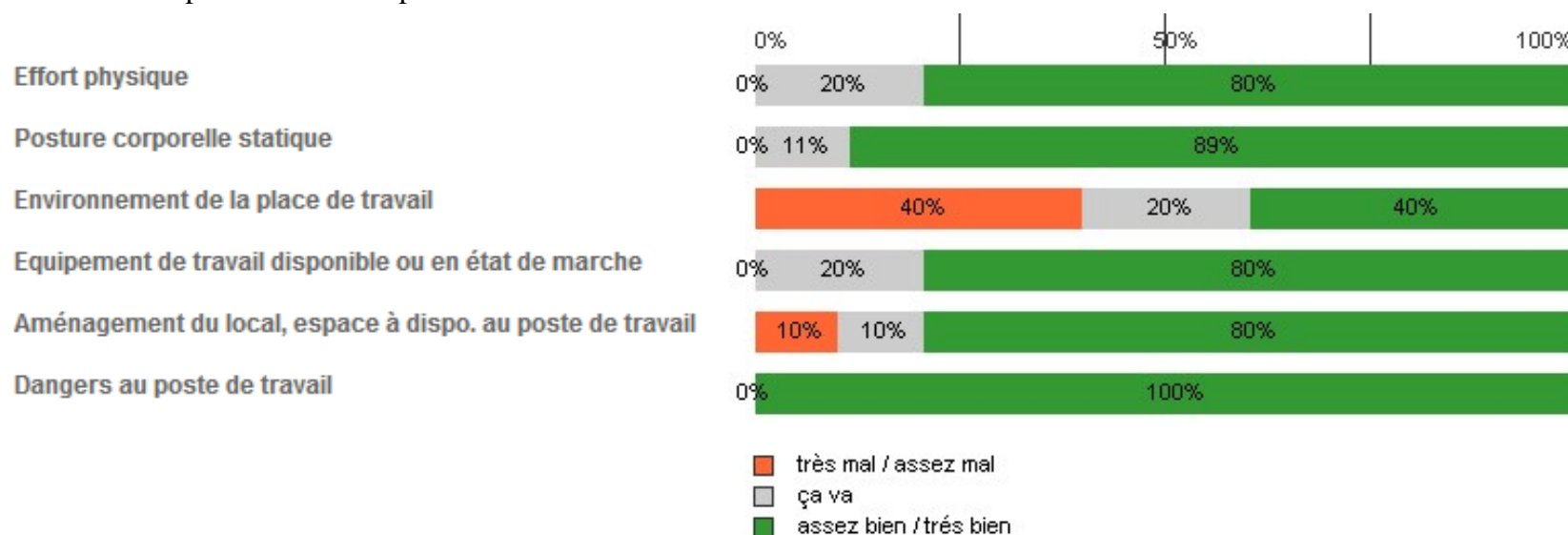


Figure 12: Image analyse questionnaire PME-Vital. Source: [www.pme-vital.ch](http://www.pme-vital.ch)

Ce tableau démontre clairement que le malaise des collaborateurs ne se situe pas au niveau de la charge physique du travail, mais plutôt au niveau de l'environnement. En effet, avec 60 % des employés qui ont répondu « très mal / assez mal » à « ça va », cela démontre une certaine insatisfaction quant à l'environnement de la place de travail. Ceci peut s'expliquer par la récente réorganisation des locaux, avec le déménagement de la plupart des machines, cela laisse ainsi un vide triste. Car ceci ramène inconsciemment au souvenir des belles années, lorsque les machines tournaient à plein régime et que les affaires étaient florissantes.

Il est donc évident que les collaborateurs travaillant aux machines subissent plus de désagrément que les employés travaillant au bureau.



### 11.1.2. Tâches et exigences au travail

Ce domaine met en évidence les questions suivantes :

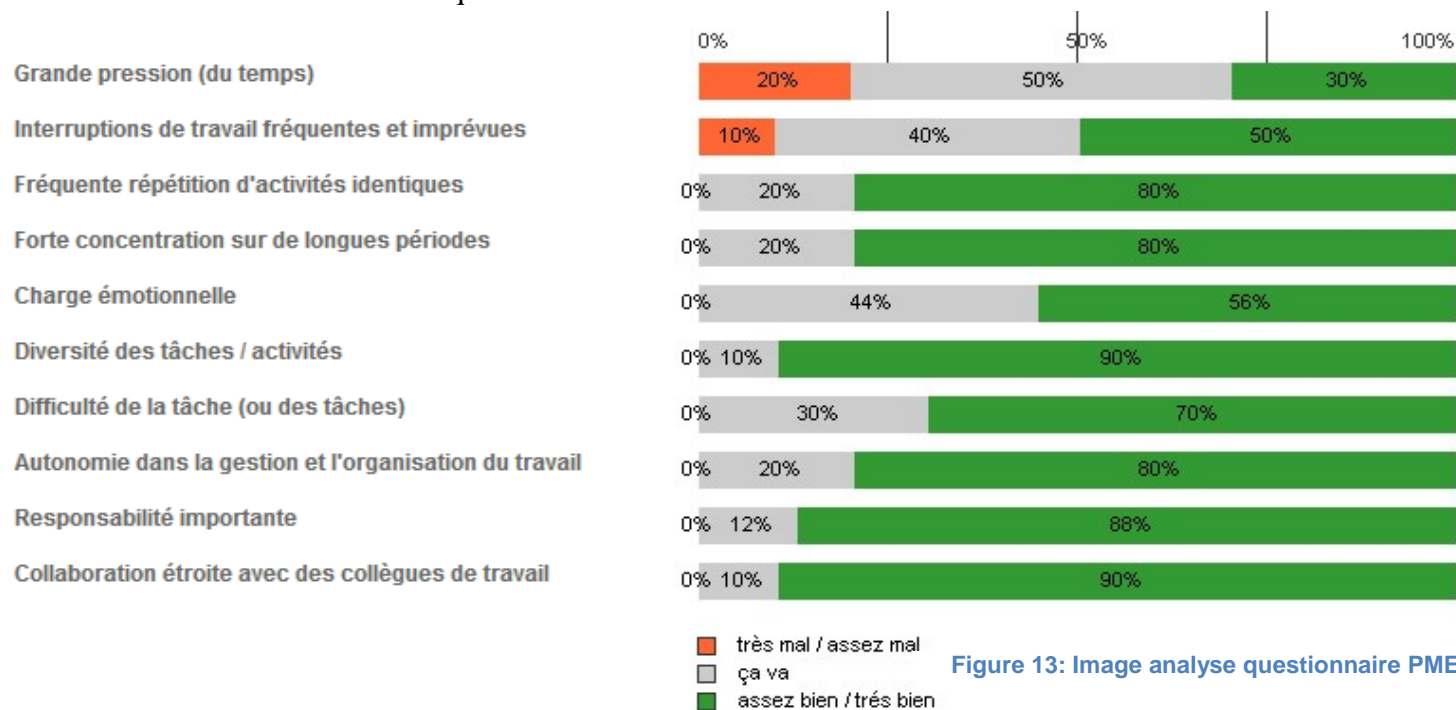


Figure 13: Image analyse questionnaire PME-Vital. Source: [www.pme-vital.ch](http://www.pme-vital.ch)

Avec 20 % des collaborateurs qui sont « très mal / assez mal » et 50 % « ça va », cela révèle une forte pression au travail ressentie par les collaborateurs. En effet, comme cité dans la partie « transition » du travail, il est difficile pour les collaborateurs de se faire une place dans la nouvelle entité, de part sa rapide mise en place. En effet, la nouvelle entité s'est créée en l'espace de quelques mois. De plus, le départ d'un certain nombre d'employés a sensiblement affecté le cahier des charges de ceux restés, qui devaient temporairement assumer le même travail, mais avec moins de ressources.

### 11.1.3. Heures de travail et loisirs

Le thème relatif aux questions d'heures de travail et de loisirs, apporte les conclusions suivantes :

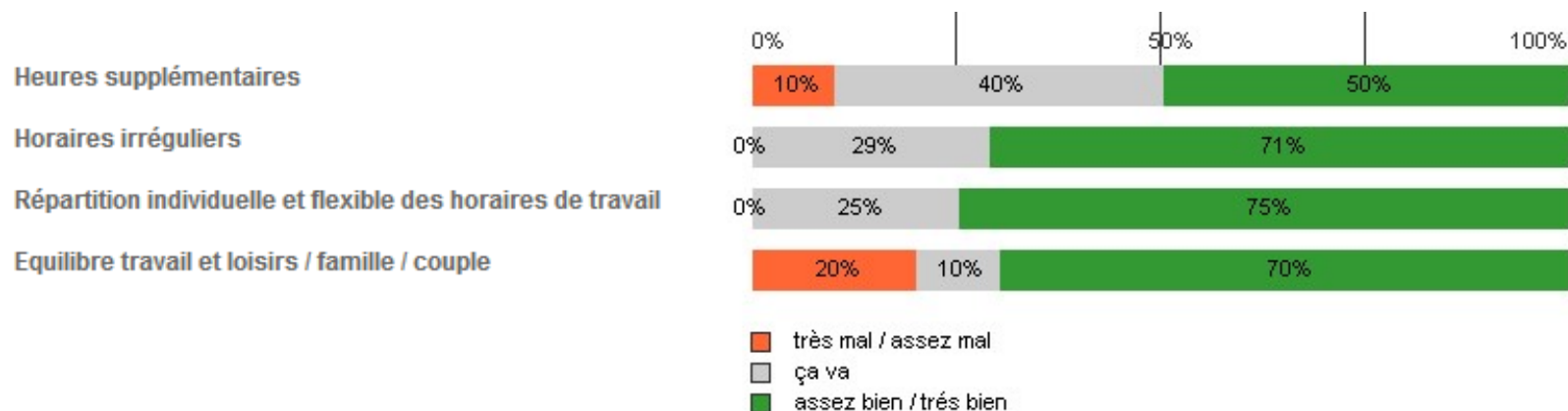


Figure 14: Image analyse questionnaire PME-Vital. Source: [www.pme-vital.ch](http://www.pme-vital.ch)

En ce qui concerne ce point, 10 % des collaborateurs interrogés sont insatisfait quant aux heures supplémentaires. Ceci s'explique notamment par le fait que la société vient de démarrer, ainsi il y a eu beaucoup de travail à faire pour être à jour au niveau administratif, mais également envers la clientèle. En effet, plusieurs offres pour des clients ont dû être revues, car la concurrence a profité de la transition d'IRL+ pour les approcher. Ainsi il a fallu revoir le prix des prestations pour ne pas perdre des acheteurs et ceci a engendré quelques heures supplémentaires.

Cependant un retour à la normal devrait s'opérer d'ici quelques mois vu que la plupart des clients ont été démarchés.

Concernant l'équilibre travail et loisirs/famille/couple, la situation est difficile pour 20 % d'entre eux. Il est évident que le contexte de la société en est pour quelque chose vu que la plupart des collaborateurs se sont investis à 300 % pour la création d'IRL+ à défaut de leur vie sociale. Une fois la transition terminée, tout devrait, rentrer dans l'ordre.

### 11.1.4. Prestations de l'entreprise

Dans ce domaine, on constate les résultats suivants :

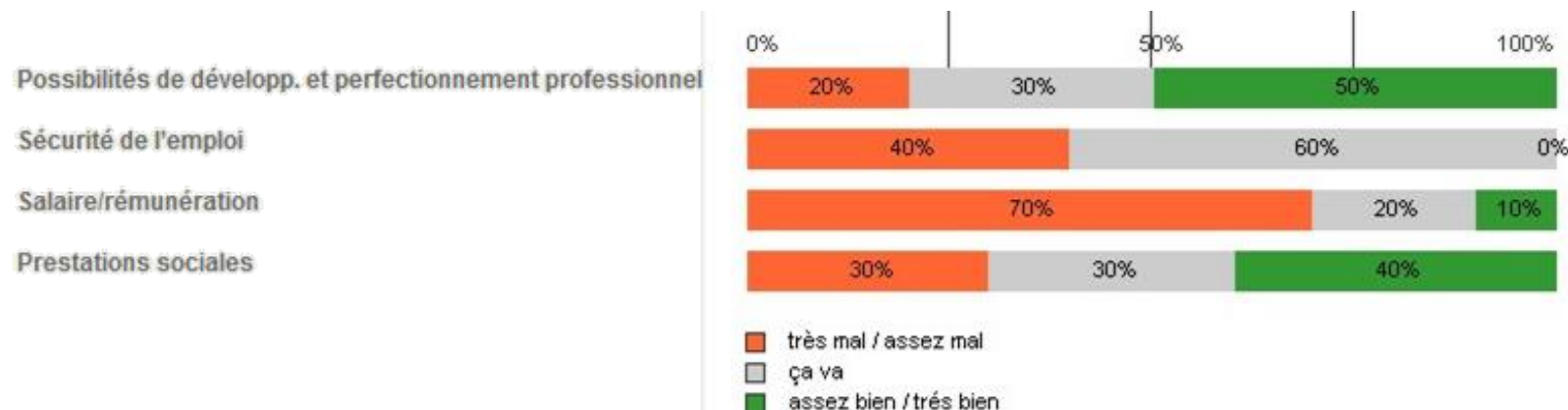


Figure 15: Image analyse questionnaire PME-Vital. Source: [www.pme-vital.ch](http://www.pme-vital.ch)

Sécurité de l'emploi, salaire /rémunération, et prestations sociales sont les trois points pour lesquels il faudra inévitablement mettre en place des mesures. Sans cela, la motivation en sera réduite à son plus bas niveau et les départs augmenteront.

La question de la sécurité de l'emploi est liée à la récente réorganisation de l'entreprise, mais surtout au licenciement d'une bonne moitié des collaborateurs. Il faudra attendre plusieurs mois voire une année afin que la situation se stabilise et qu'enfin les collaborateurs prennent confiance dans les IRL+.

C'est de loin le point le plus problématique actuellement. En effet, avec 70 % de « très mal / assez mal », les 15 % en moins sur le salaire prévu dans le nouveau contrat de travail peinent à être acceptés. Beaucoup ressentent une frustration, car il n'y a eu aucune négociation quant à la diminution des salaires, les 15 % ont dès le départ été imposés par la nouvelle direction.

Les prestations sociales s'élèvent quant à elles au minimum légal.

### 11.1.5. Politique d'information et participation des employés/es

La thématique cinq met en évidence les évaluations suivantes :

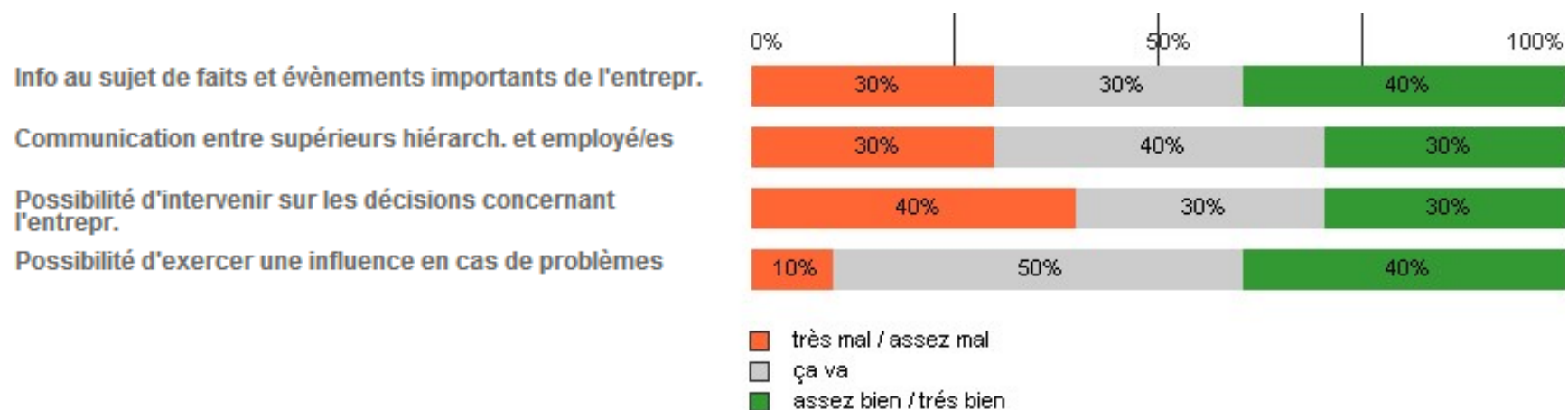


Figure 16: Image analyse questionnaire PME-Vital. Source: [www.pme-vital.ch](http://www.pme-vital.ch)

Ce qui ressort ici c'est un manque de communication.

Comme cité plus haut, la transition de Swissprinters vers les IRL+ s'est faite dans la précipitation. Tout n'est d'ailleurs pas terminé. En effet, Swissprinters s'occupe encore des aspects comptable, salaire ainsi qu'informatique. De ce fait, toutes les étapes vers la transition n'ont pas été communiquées à tous les échelons de l'entreprise, par un simple manque de temps et d'organisation. Néanmoins, il est important de souligner que sans informations précises il est difficile pour les collaborateurs d'effectuer correctement leur travail. En effet, ils ne perçoivent ainsi plus le but de leur travail et un malaise s'installe. Cependant, la situation devrait se stabiliser d'ici quelques mois lorsque l'entreprise sera définitivement lancée sur le marché et lorsque tout le personnel aura pris ses repères.

### 11.1.6. Satisfaction par rapport au style de direction du/de la supérieur/e hiérarchique direct/e

Les conclusions pour ce domaine sont les suivantes :

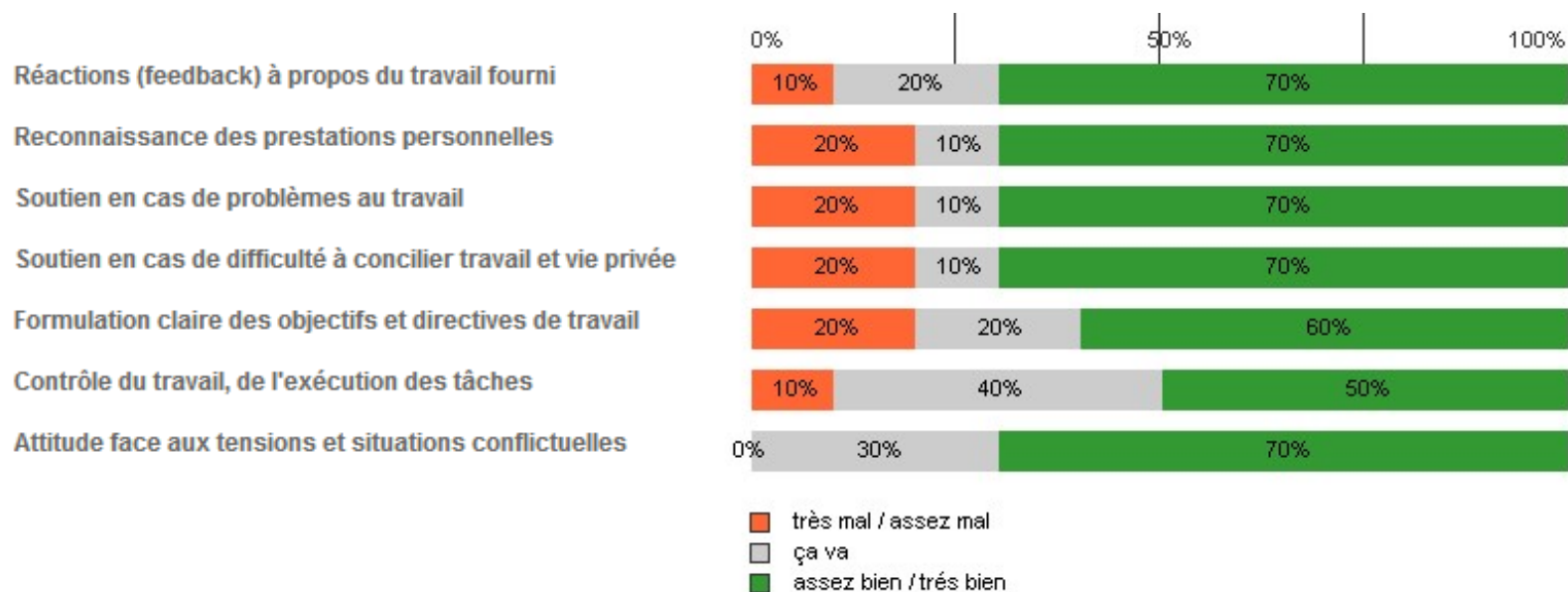


Figure 17: Image analyse questionnaire PME-Vital. Source: [www.pme-vital.ch](http://www.pme-vital.ch)

On constate sur ce graphique que plus de la moitié des collaborateurs ont répondu « assez bien / très bien » aux questions concernant la hiérarchie. Cependant, il subsiste certaines insatisfactions :

- les réactions (feedback) à propos du travail fourni sont dues au simple fait que le personnel n'a pas toujours accès aux documents produits et qu'il ne peut donc pas se rendre compte du travail accompli. C'est un point sur lequel l'entreprise devra absolument se pencher car il est primordial que les collaborateurs soient informés pour qu'ils puissent être fiers du travail effectué. Donc motivé à l'ouvrage.

- Reconnaissance des prestations personnelles : il n'y a aucun système de reconnaissance des collaborateurs en entreprise. C'est regrettable, car la reconnaissance du travail permet à l'employé de se sentir valorisé et investi, et cela influence directement la motivation.
- Soutien en cas de problèmes au travail : il n'est précisé nulle part vers qui les collaborateurs, ayant toutes sortes de difficultés pourraient s'adresser. Il est important que la direction tire rapidement ce point au clair car cela pourrait dans un futur proche provoquer un manque de confiance envers la direction.
- Soutien en cas de difficulté à concilier travail et vie privée: cette thématique ressemble beaucoup au point trois " équilibre travail et loisirs, famille/couple ". En effet, ce manque d'harmonie peut s'expliquer par le fait qu'une grande majorité des employés s'est consacrée à 100 % au lancement d'IRL+. Ainsi moins de temps était consacré à la vie sociale/famille et cela a pu provoquer des tensions. C'est pour cela que la direction doit mettre en place une entité capable d'accueillir les détresses des collaborateurs.
- Formulation claire des objectifs et directives de travail : suite à la récente transition de la société ainsi que le licenciement de collaborateurs, les cahiers des charges ne sont plus à jour. En effet, ils ne correspondent plus aux tâches et aux nombres de collaborateurs. Et doivent pour cela être rapidement adaptés. Sans cela, un surmenage du personnel est assuré d'ici quelques mois.
- Contrôle du travail, de l'exécution des tâches : il n'existe à l'heure actuelle aucun service de contrôle de la qualité en entreprise. La vérification des documents était faite de manière non officielle par le département reliure, mais vu que la plupart des collaborateurs de ce secteur ont été licenciés, la direction devra trouver au plus vite une solution. En effet sans employés qui vérifient le travail, il est difficile de contrôler la qualité des documents qui sortent de la société.

### 11.1.7. Ambiance de travail au sein de l'entreprise

Le sujet suivant met en évidence les points ci-dessous :

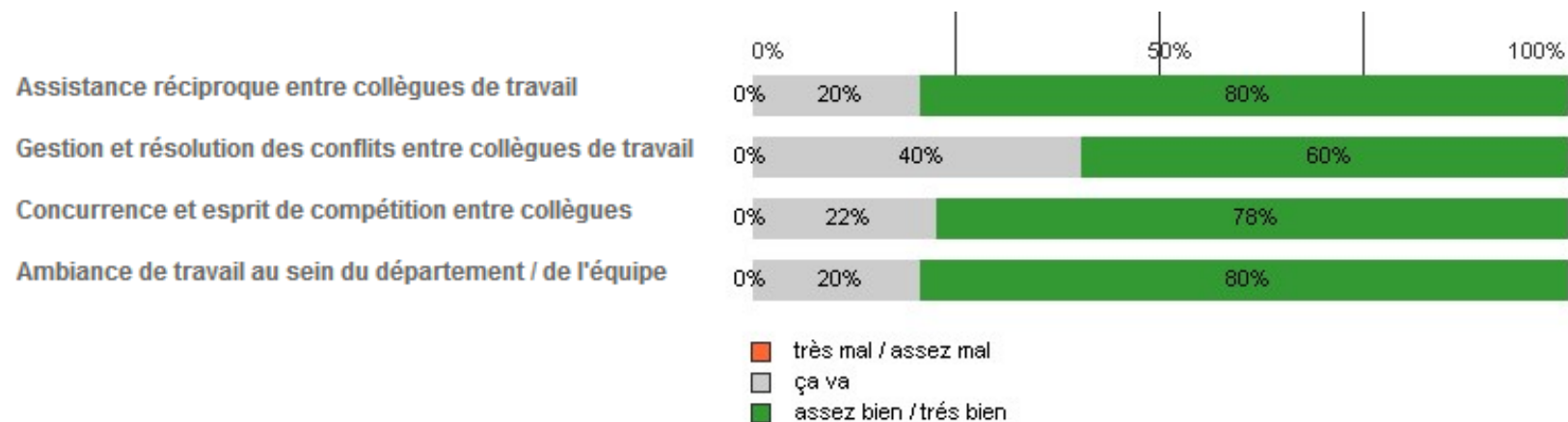


Figure 18: Image analyse questionnaire PME-Vital. Source: [www.pme-vital.ch](http://www.pme-vital.ch)

Les résultats suivants démontrent de manière significative la bonne ambiance de travail qui prédomine en entreprise. Il est important de relever que l'ensemble des collaborateurs se connaît depuis des années, ils ont donc l'habitude de travailler ensemble et une certaine cohésion s'est formée. Ce qui démontre que les relations entre collaborateurs sont amicales.

### 11.1.8. Moi-même et l'entreprise

Le huitième sujet apporte les conclusions suivantes :

**Votre motivation au travail est:**

**Votre lien, votre identification avec l'entreprise est:**

**La satisfaction en lien avec votre travail est:**

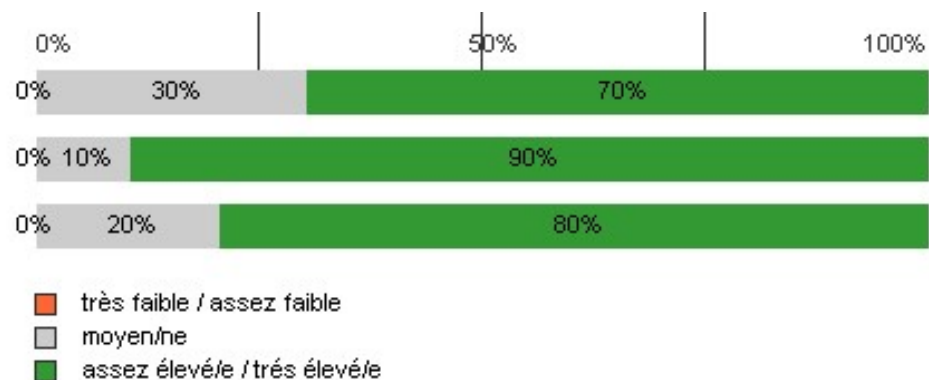


Figure 19: Image analyse questionnaire PME-Vital. Source: [www.pme-vital.ch](http://www.pme-vital.ch)

L'absence d'appréciations « très faible / assez faible » prouve que les IRL+ dispose, malgré la situation actuelle, d'une équipe motivée qui croit en l'entreprise. Le personnel est motivé, s'identifie à l'entreprise et est satisfait du travail qu'il fait.



### 11.1.9. Troubles physiques

Dans le domaine des troubles physiques, les résultats suivants sont constatés :

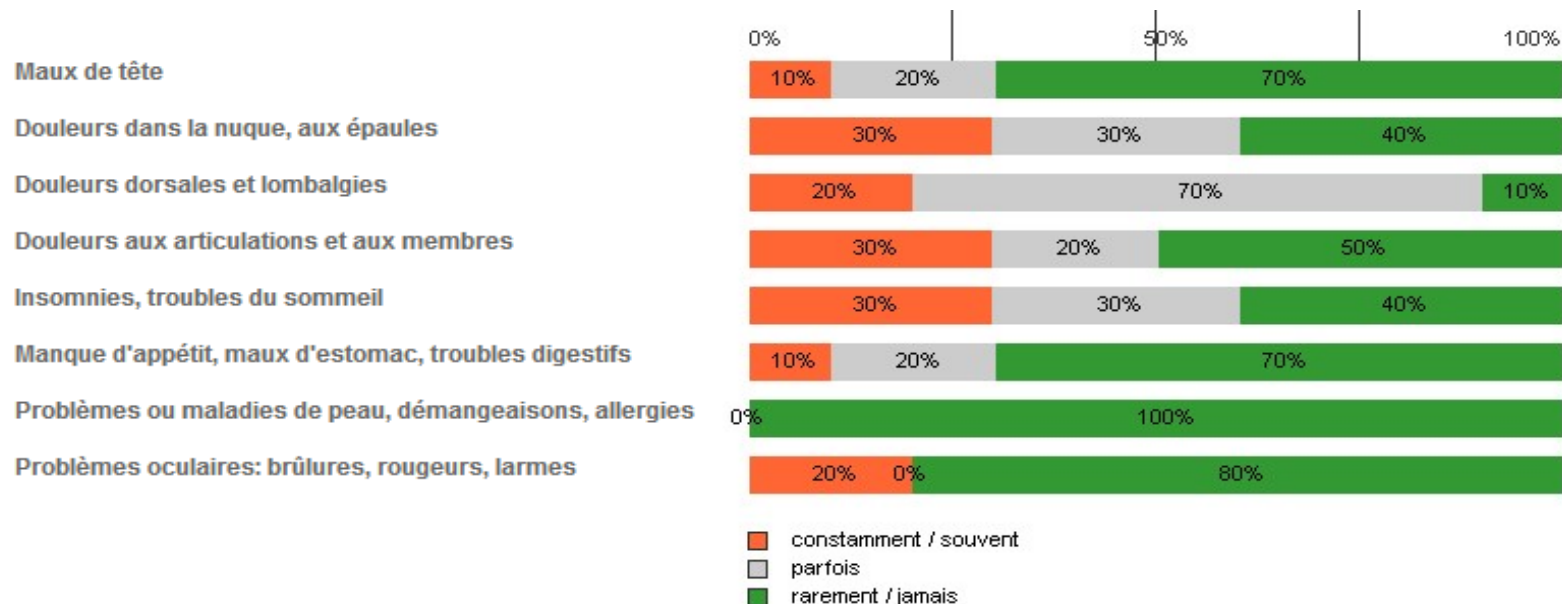


Figure 20: Image analyse questionnaire PME-Vital. Source: [www.pme-vital.ch](http://www.pme-vital.ch)

Les douleurs dans la nuque, aux épaules, les douleurs dorsales et lombalgies ainsi que les insomnies, troubles du sommeil, sont des troubles physiques qui sont directement en lien avec les thématiques numéros deux et quatre. En effet, la sécurité au travail ainsi qu'une grande pression sont deux problématiques sérieuses qui concernent plus de la moitié des collaborateurs. Ces deux points sont relevants puisque les douleurs physiques ressenties au travail sont la plupart du temps d'ordre psychosomatique. Ainsi, tant que la situation en entreprise ne se sera pas stabilisée, les douleurs physiques risquent d'être persistantes chez les collaborateurs.

### 11.1.10. État émotionnel: Problèmes émotionnels

Dans ce domaine, on remarque les résultats suivants :

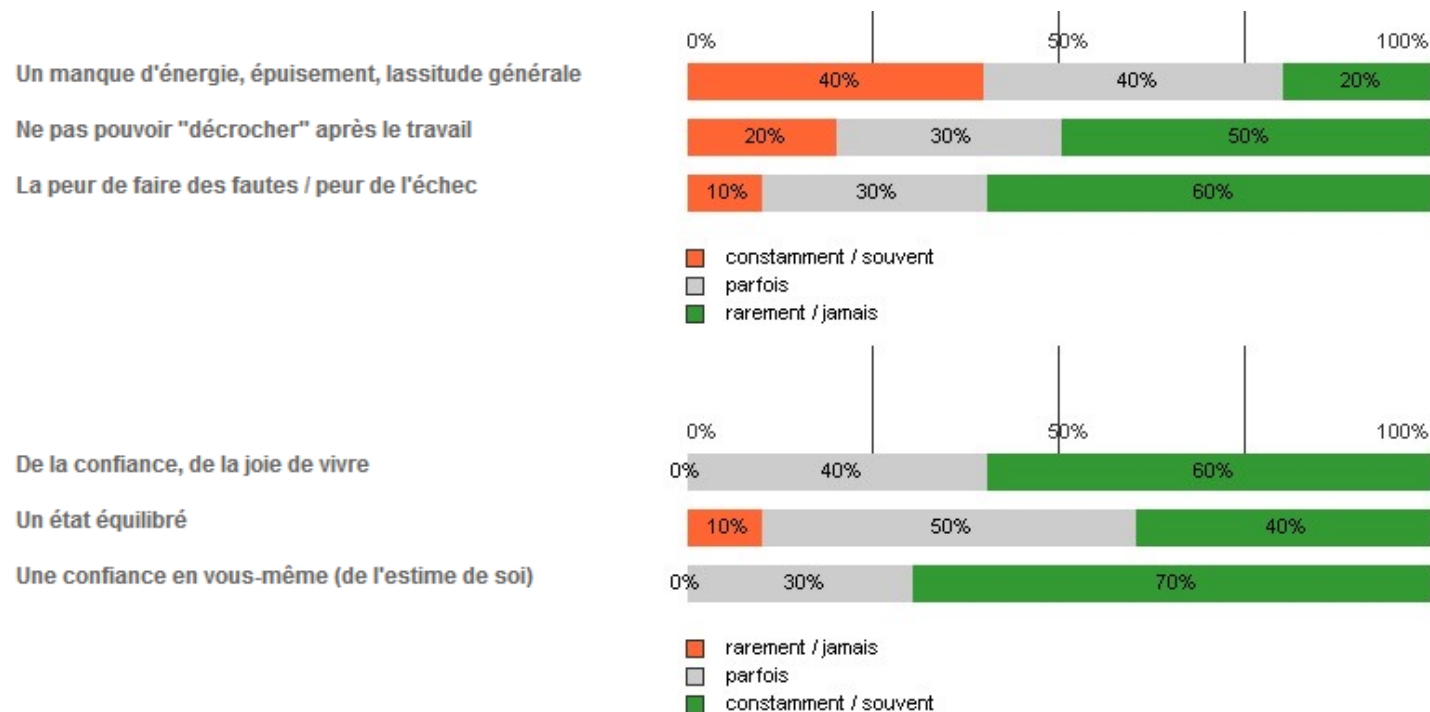


Figure 21: Image analyse questionnaire PME-Vital. Source: [www.pme-vital.ch](http://www.pme-vital.ch)

Selon ces constatations, il y a un état d'épuisement général. Cela peut s'expliquer, comme sous le point cinq, par la rapide transition qu'il y a eu vers les IRL+. Tout s'est fait dans la précipitation et les collaborateurs ont dû travailler dans l'urgence sans compter leurs heures. De plus une situation de sous-effectif s'est installée vu que le travail est resté le même, mais avec moins de personnel pour l'accomplir. Ceci mène forcément à un surmenage dangereux des employés restants.

### **11.1.11. Conclusion**

Après analyse des différents thèmes, il en ressort clairement que les points suivants :

- environnement de la place de travail (thème numéro 1)
- grande pression (thème numéro 2)
- salaire / rémunération (thème numéro 4)
- douleurs dorsales, lombalgies (thème numéro 9)
- un manque d'énergie, épuisement, lassitude générale (thème numéro 10)

devront faire l'objet de mesures à mettre en place en entreprise. En effet, lors de l'analyse du questionnaire PME-Vital, les points énoncés ont eu une appréciation positive inférieure à 50 %.

Ces mesures seront présentées dans la partie " Recommandations " afin d'améliorer la motivation en entreprise.

## **11.2. Questionnaires sur la motivation en entreprise**

### **11.2.1. Question 1**

Pour la question : « Qu'est-ce qui vous motive dans le cadre professionnel ? »

six propositions étaient à choix. Selon la moyenne des réponses, voici dans l'ordre, les préférences des collaborateurs :

- les tâches à accomplir, le cahier des charges
- le salaire
- votre implication en entreprise
- l'ambiance de travail, les collègues
- les horaires
- autres

### **11.2.2. Question 2**

La question deux : « Quelles mesures pourraient selon vous, être appliquées dans votre entreprise afin de motiver le personnel ? » avait quant à elle, un choix de seize propositions.

La moyenne des résultats est classée dans l'ordre suivant :

- augmentation de salaire
- 5 semaines de vacances
- travail à domicile
- cours, formation continue

- service social de l'entreprise
- aide pour le placement des enfants (garderie)
- cahier de charges adaptées évaluation annuelle d'objectifs
- réduction du prix des abonnements de transports en commun
- retraite complémentaire
- sorties d'entreprise
- journée des enfants
- location de vélo
- prime à la naissance
- autres

### **11.2.3. Conclusion**

Pour terminer, dans la question une, les quatre variantes qui ont le plus d'importance pour les collaborateurs sont: les tâches à accomplir-le cahier des charges, le salaire, l'implication en entreprise et l'ambiance de travail-les collègues.

Pour la deuxième question, les quatre propositions qui ont retenu l'attention sont : l'augmentation de salaire, 5 semaines de vacances, le travail à domicile et les cours-formation continue.

Il va s'en dire que les propositions d'amélioration seront dirigées vers les préférences des collaborateurs. Car c'est avant tout le but de ce travail, répondre aux attentes du personnel. Pour ce faire, des leviers de motivation seront proposés dans la partie " Recommandations " afin d'améliorer la motivation au sein des IRL+.

### **11.3. Discussion**

La dernière partie des entretiens individuels consistait en une discussion ouverte sur les ressentis des collaborateurs. Il est difficile de retranscrire les impressions des dix employés interrogés. C'est pourquoi, j'ai décidé de ne citer que les thèmes dont tous partageaient l'avis. Il s'agit de :

- la transition vers les IRL+, transmission des informations,
- la diminution des salaires de 15 %.

Il est important de préciser qu'avant l'annonce de la reprise du site de Renens par IRL+, plusieurs hypothèses ont été émises quant à l'avenir de l'entreprise. Il était tout d'abord question d'une fermeture totale, puis en l'espace de quelques mois l'arrivée d'un repreneur a renversé la situation.

On peut qualifier ces changements stratégiques comme une montagne russe émotionnelle pour le personnel. En effet, ils ont été ballotés de décisions en décisions sans jamais être sûrs que leur poste de travail serait garanti. Il s'est donc installé chez les collaborateurs une lassitude générale, comme il en ressort dans l'analyse du questionnaire PME-Vital, thème dix.

Il faut souligner que cet épuisement collectif est la conséquence indirecte des différentes actions que le personnel a entrepris avec l'aide du syndicat. Tout ceci en a épuisé physiquement et moralement plus d'un.

Et pour terminer, la mise en place de la nouvelle entité s'est faite très rapidement. Les collaborateurs ont dû travailler rapidement et qui plus est, le licenciement de 61 employés a alourdi une masse de travail déjà conséquente.

C'est le sujet qui revient constamment et qui suscite le plus de mécontentements : la diminution de 15 % sur les salaires. Ce qui est le plus frustrant pour le personnel, c'est que cette diminution leur a été imposée sans possibilités de négociation ou de discussion. En effet, on a informé le personnel qu'après un benchmark auprès de dix sociétés du même secteur, il était ressorti que leur salaire était supérieur de 15 %. Or la direction n'a jamais communiqué clairement sur le document découlant du benchmark, il n'a d'ailleurs jamais circulé auprès du personnel.

Il est évident que cela a un effet négatif sur la motivation du personnel puisqu'aucune preuve concrète ne vient soutenir les affirmations de la direction. Ainsi, les collaborateurs se sentent désabusés.

Pour finir, la direction ne pourra observer les conséquences de cette baisse qu'à partir du mois de mars 2013, lorsque celle-ci sera effective.

### **11.3.1. Conclusion**

Lors de ces entrevues, j'ai pu constater que l'ensemble du personnel était malgré tout motivé, avec l'envie de continuer avec IRL+. J'ai ressenti également une grande conscience professionnelle, car la plupart prennent cela comme un défi en plus à mener à terme.

## **12. Recommandations**

Dans cette dernière partie, des suggestions seront émises dans le but d'améliorer la motivation au sein de l'entreprise. Il est certain que les impressions des collaborateurs exprimées dans la partie " Analyse " seront prises en considération.

Vu la jeunesse de la société ainsi que son budget limité, la plupart des mesures proposées seront réalisables avec peu de moyens financiers.

Il est important de souligner qu'à l'heure actuelle, aucune mesure quant à la motivation n'est mise en place en entreprise. La priorité d'IRL+ reste dans l'immédiat le maintien de la clientèle ainsi que son expansion sur le marché de l'imprimerie. Cependant, lors d'un entretien avec Monsieur Berney, qui est conscient de l'importance de la motivation du personnel, des propositions sont ressorties.

Afin de réunir toutes les attentes du personnel, les pistes d'amélioration seront divisées en quatre thèmes :

- environnement-place de travail
- santé / bien-être au travail
- salaire - rémunération
- communication - participation.

### **12.1. Environnement-place de travail**

Dans la partie numéro une « charge physique et conditions de travail » du questionnaire PME-Vital, il s'était avéré qu'une majorité du personnel interrogé ressentait un certain malaise quant à l'environnement de travail. Plus précisément à l'intérieur du bâtiment. En effet, à cause du déménagement de certaines machines, les locaux sont vides et remplis de cartons.

Monsieur Berney est tout a fait conscient de cette problématique qui atteint non seulement la motivation des collaborateurs, mais fait également régner une atmosphère morose dans la société. Il a garanti que, d'ici le vingt décembre 2012, l'aménagement des locaux sera terminé. De plus, la société sera désormais regroupée sur deux étages, pour avoir une meilleure synergie entre les postes de travail.

Ainsi, pour fêter ce renouveau, Monsieur Berney veut organiser en janvier 2013 une manifestation client où les collaborateurs ainsi que leur famille seront invités à découvrir les nouveaux locaux.

Tout ceci dans le but de présenter la nouvelle société, mais également de créer un esprit d'appartenance et de fierté au sein du personnel.

## **12.2. Santé / bien-être au travail**

Lors de l'analyse, il s'est avéré que la grande majorité des employés sondés éprouvaient des douleurs physiques, comme évoqué dans le point neuf, « troubles physiques », du questionnaire PME-Vital. Ces maux sont indirectement liés au contexte actuel de la société, mais également à la masse de travail supplémentaire, engendrée par les licenciements.

Concernant le volume de travail administré aux collaborateurs, Monsieur Berney promet dans le « Procès verbal décisionnel » un cahier des charges adapté à toutes les fonctions afin de clarifier les tâches de chacun. Ceci est primordial afin que chaque employé puisse rapidement retrouver sa place au sein de l'entreprise. Cependant, cette mesure n'est pas suffisante. En effet, le volume de travail n'est plus adapté au nombre de collaborateurs. Il est donc important, pour ne pas épuiser le personnel restant, de faire appel aux collaborateurs qui sont encore sous contrat avec Swissprinters, car un accord de location de personne a été signé entre les deux sociétés.

Comme constaté sous le point dix du questionnaire PME-Vital, un fort surmenage est ressenti par les collaborateurs interrogés. Il en va de la santé des collaborateurs que la direction intervienne sinon une vague de départ due à l'épuisement ne saura tarder.

Le sentiment de reconnaissance est important dans le cadre du travail. Une hiérarchie exprimant de la gratitude envers son personnel prouve d'une part qu'elle lui porte de l'intérêt et d'autre part, cela le valorise. Cette problématique est importante d'autant plus que sous le point six du questionnaire PME-Vital, une partie des collaborateurs ne se sentent pas valorisés sur leur place de travail.

Pour remédier à cela, Monsieur Berney, prévoit une visite hebdomadaire des différents départements de l'entreprise avec à la prime une petite discussion.

Cette mesure est certes nécessaire mais pas suffisante. En effet, pour valoriser le personnel, rien de mieux qu'un journal interne qui présenterait chaque mois un collaborateur d'IRL+. Son profil, sa fonction en entreprise, les tâches qu'il effectue et des informations sur sa vie privée et sociale y seraient décrits. Le but serait de valoriser son travail et de dire à quel point ce collaborateur est utile à l'entreprise. C'est un moyen simple, mais efficace d'instaurer une reconnaissance du personnel.

Il est également apparu dans l'analyse du questionnaire PME-Vital sous le point six, un manque de soutien du personnel en cas de problèmes. Ce sujet est très important car sans appuis le personnel sera très vite déstabilisé. Qui plus est, un collaborateur en difficulté se sent seul face à ses problèmes ce qui engendre peu à peu son isolement.

De ce fait, il faudrait nommer, au sein de l'entreprise, des médiateurs qui interviendraient en cas de conflits, mais surtout en cas de problèmes personnels. Ils seraient là pour écouter et aider les collaborateurs à trouver des solutions. Monsieur Berney proposait de nommer une personne de référence au sein de la direction. Cependant il faut que le médiateur soit une personne neutre, c'est-à-dire ne faisant pas partie de la direction. Cette condition est essentielle afin que les employés n'aient aucune crainte à lui parler. Pour cela il faudrait nommer une personne de confiance, connue et respectée de tous. Le patriarche de l'entreprise pourrait être un candidat idéal vu qu'il sera écouté de par son expérience.

Pour l'aspect santé, Monsieur Berney prévoit d'organiser au moins une fois par mois, un événement axé sur la promotion santé, comme par exemple une journée distribution de fruits.

De plus, la distribution de documents conseillant des positions ergonomiques à appliquer sur les places de travail serait bénéfique contre les douleurs dorsales.

Ce point reste important puisqu'un collaborateur bien physiquement et psychologiquement sera plus concentré sur la place de travail donc plus productif.



### **12.3. Salaire - rémunération**

Ce point reste le plus problématique de tous. La baisse de salaire provoque du mécontentement auprès du personnel. Cela se constate dans toutes les analyses.

De plus, la diminution de 15 % apporte une démotivation au sein du personnel. En effet, un collaborateur qui estime ne pas être suffisamment rémunéré par rapport au travail qu'il fournit sera frustré et démotivé. Qui plus est, les tâches sont les mêmes voire plus importantes que celles effectuées auparavant.

Malgré tout, Monsieur Berney précise dans le « Procès verbal décisionnel » qu'aucun mécanisme de rattrapage des salaires ne sera mis en place. Par contre, il garantit le versement de primes / bonus au cas où la société dégagerait des bénéfices, cependant pas avant la constitution de solides réserves. Pour ainsi dire, pas avant cinq ans.

Toutefois, les primes d'ancienneté devraient être maintenues.

Monsieur Berney veut d'abord s'assurer de la pérennité d'IRL+ avant de promettre des compensations financières.

### **12.4. Communication - participation**

Il s'est avéré que lors des différentes analyses, des manquements sont ressortis quant aux méthodes de communication en entreprise. En effet, dans le point cinq « politique d'information et participation des employé/es » du questionnaire PME-Vital, plus de la moitié des collaborateurs ont attiré l'attention sur le fait que la direction ne communiquait pas suffisamment. Il est évident que la récente transition de la société n'a pas facilité la communication interne puisque les efforts de la direction se concentraient sur le lancement d'IRL+ sur le marché. Cependant, il est important que la société instaure au plus vite un système de communication interne pour que les informations soient transmises rapidement et efficacement. Car un employé pas ou mal informé n'aura pas l'impression d'appartenir à l'entreprise, il ne sera pas investi dans la société et une démotivation s'installera.

Pour contrer cela, Monsieur Berney propose de mettre en place d'ici quelques mois, la « table du capitaine ». Ce principe permet de réunir deux personnes de la direction ainsi que deux employés lors d'un repas de midi pour discuter de choses et d'autres. Cette table réunie au moins un fois par mois permettra à la direction de connaître les collaborateurs mais surtout, cela apportera une dimension humaine et valorisante pour le personnel.

Toujours dans la problématique de la valorisation des collaborateurs, Monsieur Berney propose de mettre en place d'ici six mois, des groupes de travail sur la thématique des veilles commerciales et technologiques. Les collaborateurs de tous les secteurs de l'entreprise seront invités à collaborer. L'objectif étant de faire participer les employés et de leur apporter ainsi une forme de reconnaissance.

Enfin, un collaborateur m'a également informée que les documents terminés ne circulaient pas dans les services. Ainsi les employés ne pouvaient voir le fruit de leur travail.

Pour cela, au moins un exemplaire devrait être mis à disposition du personnel afin que les personnes ayant contribué à sa création puissent voir le résultat final. Tout ceci afin de valoriser le travail accompli et que chacun puisse voir ce que la société réalise.

## **12.5. Conclusion**

Avant même la rédaction du chapitre " Recommandations ", tout un tas d'idées fusait dans ma tête quant aux différentes mesures à mettre en place en entreprise pour motiver le personnel. Cependant, la situation d'IRL+ m'a très vite rattrapée. En effet, la direction a d'autres priorités à l'heure actuelle.

Il était donc incohérent et vide de sens pour moi, de proposer tout un tas de leviers de motivation tout en sachant qu'ils ne pourraient être mis en place à cause, d'une part, des limites financières et, d'autre part, car la principale préoccupation de la direction est de remettre la société à flot.

En effet, tout reste encore à prouver pour IRL+ sur le marché de l'imprimerie. Tout en sachant que la concurrence se fait rude et que le secteur est de moins en moins rentable.

Afin de respecter une certaine cohérence envers les collaborateurs d'IRL+, les pistes d'améliorations proposées dans le travail ont été directement discutées avec Monsieur Berney.

### 13. Conclusion

L'étude des différents questionnaires ainsi que des discussions individuelles a permis de cibler de manière précise les attentes des collaborateurs. Ainsi, dans la partie " Analyse " il est question de différents sujets qui sont problématiques en entreprise. Par exemple la rémunération ou la communication.

Par la suite, dans la partie " Recommandations ", des pistes d'amélioration afin accroître la motivation ont été émises. Cependant, comme cité plus haut, il était difficile, vu la situation, d'entreprendre quoi que ce soit pour la mise en place de mesures de motivation. En effet, il était question avant tout de la survie de la société.

Ainsi, avec l'accord de la direction, des pistes plus cohérentes et réalisables d'ici quelques mois ont été proposées.

Les limites de ce travail sont directement liées au contexte actuel d'IRL+. En effet, la société vient de démarrer. Ainsi, elle n'a pas encore eu le temps d'organiser sa gestion du personnel. Il reste, sur ce point, tout à mettre en place. Par conséquent, la motivation du personnel n'est pas une priorité actuellement. Cependant, Monsieur Berney m'a garanti que, dès l'installation définitive dans les locaux, des mesures quant à la motivation seront proposées aux collaborateurs. Bien entendu, selon les ressources financières de l'entreprise. De ce fait, les pistes énoncées dans la partie " Recommandions " vont dans ce sens.

Pour terminer, j'ai eu beaucoup de plaisir lors de l'élaboration de ce travail, car il m'a permis de connaître non seulement le fonctionnement de tout un secteur, mais aussi les différentes procédures découlant d'une réorganisation. Cependant, je regrette de ne pas pouvoir suivre jusqu'au bout la mise en place de ces mesures de motivation.

## 14. Attestation

Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de bachelor ci-annexé seule, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après :

- Monsieur Vago
- Monsieur Labat
- Monsieur Pillet
- Madame Carballido

St-Maurice, le 5 novembre 2012

Aurora Barbieri

## 15. Références

Edipresse. (2008). *Historique du groupe Edipresse*. Récupéré sur : <http://www.edipresse.com/fr/category/menu/group/company-history>

Swissprinters AG. (2012). *Home*. Récupéré sur : <http://www.swissprinters.ch/fr/home>

Jean-Christophe Bott - Keystone. (29.08.2012 10:30). *Une solution trouvée pour sauver les Imprimeries Réunies Lausanne*. RTS INFO. Récupéré sur : <http://www.rts.ch/info/regions/vaud/4227158-une-solution-trouvee-pour-sauver-les-imprimeries-reunies-lausanne.html#.UDyxaWCqBxk.facebook>

Office fédéral de la statistique. Service de presse (28.02.2012 09:15). *Communiqués de presse*. Récupéré sur : <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/03/22/press.html?pressID=7816>

GERRY JOHNSON, KEVAN SCHOLES, RICHARD WHITTINGTON et FRÉDÉRIC FRÉRY. *Stratégique*. Pearson Education. 8<sup>ème</sup> édition. Paris. 2008

Canton de Genève. (2011). *Loi UGraphe 2011*. Récupéré sur : [http://www.geneve.ch/rerelations-travail/usages/EnVigueur/Doc/U\\_09104\\_d.pdf](http://www.geneve.ch/rerelations-travail/usages/EnVigueur/Doc/U_09104_d.pdf)

Office fédéral de la statistique. (2008). *Etablissements et emplois par branche économique, secteur 2*. Récupéré sur : [http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/06/02/blank/key/01/2\\_\\_sektor.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/06/02/blank/key/01/2__sektor.html)

Swissprintes Lausanne SA. (14.09.2012). *Revendications CPE procédure de licenciement collectif / Anträge PKO Konsultationsverfahren*. Renens :Auteur.

ÉRIC CAMPOY, ETIENNE MACLOUF, KARIM MAZOULI, VALERIE NEVEU. *Gestion des ressources humaines*. Pearson Éducation. 2e édition. Paris. 2011

Motivation. (2011). In *le dico des définitions*. Récupéré sur : <http://lesdefinitions.fr/motivation>,

Les autorités fédérales de la Confédération suisse. (1er octobre 2012). Art. 328. Récupéré sur : <http://www.admin.ch/ch/f/rs/220/a328.html>

Businetvs. (2012). *Comment augmenter le succès des PME par le bien-être des collaborateurs ?* Récupéré sur : <http://www..ch/index.cfm?content=event&eventid=97>

SÉMINAIRE DE JEAN-DOMINIQUE CHIFFRE ET JACQUES TEBOUL. *La motivation et ses nouveaux outils : des clés pour dynamiser une équipe : connaissance du problème : applications pratiques*. ESF-Entreprise moderne d'édition : Librairies. 1988

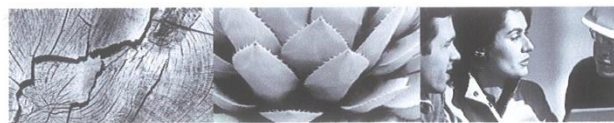
GASTON CUENDET, FRANÇOIS NANKOBOGO, YVES EMERY. *Motiver aujourd'hui : facteur-clé de succès en période de mutation*. Les Ed. d'Organisation. 1986

## 16. Annexes

### 16.1. Annexe N° 1 : Mise en compte des heures effectuées

<b>Mise en compte des heures effectuées</b>			
Sujet	Temps		
Recherches d'ouvrages	30h		
Recherche fil rouge du travail	20h		
Recherches sur le groupes d'imprimeurs	10h		
Recherches sur IRL+	03h		
Lecture d'ouvrages	40h		
Développement de la partie introductive	25h		
Développement marcoéconomique	20h		
Entretien avec M. Sauvart (ancien directeur)	02h30		
Entretiens avec M. Pillet	02h30		
Présentation d'entreprise / transition	20h00		
Businetvs	02h30		
Workshop	05h		
Rédaction de la théorie sur la motivation	40h		
Élaboration des questionnaires	05h		
Entretiens avec le personnel	09h00		
Rédaction de la démarche des entretiens	30h		
Analyse des questionnaires	40h		
Entretien avec M. Berney	02h30		
Rédaction de la partie recommandations	40h		
Rédactions introduction / conclusion	03h30		
Corrections orthographe / syntaxe	10h		
Mise en page du document	15h		
adaptations aux corrections de M. Pillet	10h		
<b>Total des heures</b>	<b>385h30</b>		

## 16.2. Annexe N° 2 : Questionnaire PME-Vital



> **Sondage  
auprès des employés/es**







## Sondage auprès des employé/es

*Votre point de vue et votre avis sont importants!*

Ce sondage doit

- identifier les forces et faiblesses de l'entreprise en rapport avec les conditions de travail et le poste de travail et
- montrer les possibilités permettant d'améliorer la santé et le bien-être des collaborateurs et collaboratrices.

L'ensemble du personnel peut participer au sondage.

Il faut environ 10-15 minutes pour remplir le questionnaire. En cas de problèmes de compréhension, adressez-vous à un/e collègue de travail. Veuillez néanmoins répondre vous-même aux questions.

Le sondage a lieu de manière anonyme et sans indication de nom. Il n'est pas possible d'identifier les différentes personnes qui y participent, ce qui n'est d'ailleurs pas le but du sondage. Les données sont évaluées à l'extérieur de l'entreprise; l'entreprise ne reçoit que les résultats globaux.

Vous seul/e décidez si vous souhaitez participer au sondage ou non. Nous espérons toutefois que vous utiliserez cette possibilité de nous faire part de vos importantes expériences.

**Un grand merci d'avance!**

---

### Mode d'emploi pour remplir le questionnaire

Cochez la réponse qui correspond le mieux à votre opinion. Il n'y a dans ce domaine pas de réponse "juste" ou "fausse". **Au cas où l'un des thèmes abordés ne correspondrait absolument pas à votre situation de travail personnelle, cochez "ne correspond pas".**

Afin de corriger une réponse sélectionnée par erreur, biffez la simplement et cochez la case qui correspond à la réponse que vous souhaitez donner.

---



## 1. Charge physique et conditions de travail

<b>Comment ressentez-vous votre poste de travail en fonction des aspects suivants:</b>	très mal	assez mal	ça va	assez bien	très bien	ne correspond pas
Effort physique (par ex. porter/soulever de lourdes charges)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posture corporelle statique (sans possibilité de mouvement) (par ex. longtemps debout ou assis)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Environnement de la place de travail (par ex. qualité de l'air, niveau sonore, température, lumière)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipement de travail disponible ou en état de marche (par ex. outils, appareils, ordinateurs)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aménagement du local, espace à disposition au poste de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dangers au poste de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 2. Tâches et exigences au travail

<b>Comment ressentez-vous votre situation de travail en fonction des aspects suivants:</b>	très mal	assez mal	ça va	assez bien	très bien	ne correspond pas
Grande pression (du temps)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interruptions de travail fréquentes et imprévues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fréquente répétition d'activités identiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forte concentration sur de longues périodes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Charge émotionnelle (par ex. au contact avec clients ou patients)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversité des tâches/activités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Difficulté de la tâche (ou des tâches)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomie dans la gestion et l'organisation du travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilité importante (par ex. pour du matériel ou des personnes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Collaboration étroite avec des collègues de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



### 3. Horaires de travail et loisirs

<b>Comment ressentez-vous votre situation de travail en fonction des aspects suivants:</b>	très mal	assez mal	ça va	assez bien	très bien	ne correspond pas
Heures supplémentaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horaires irréguliers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Répartition individuelle et flexible des horaires de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equilibre travail et loisirs/ famille/ couple	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 4. Prestations de l'entreprise

<b>Comment ressentez-vous votre situation de travail en fonction des aspects suivants:</b>	très mal	assez mal	ça va	assez bien	très bien	ne correspond pas
Possibilités de développement et de perfectionnement professionnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sécurité de l'emploi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salaire/rémunération	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestations sociales (par ex. prévoyance vieillesse, congé maternité, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 5. Politique d'information et participation des employé/es

<b>Comment ressentez-vous votre situation de travail en fonction des aspects suivants:</b>	très mal	assez mal	ça va	assez bien	très bien	ne correspond pas
Informations au sujet de faits et événements importants de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication entre supérieurs hiérarchiques et employé/es	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilité d'intervenir sur les décisions concernant l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilité d'exercer une influence en cas de problèmes au poste de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## 6. Satisfaction par rapport au style de direction du/de la supérieur/e hiérarchique direct/e

**Comment ressentez-vous le style de direction de votre supérieur/e direct/e en fonction des aspects suivants:**

	très mal	assez mal	ça va	assez bien	très bien	ne correspond pas
Réactions (feedback) à propos du travail fourni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconnaissance des prestations personnelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soutien en cas de problèmes au travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soutien en cas de difficulté à concilier travail et vie privée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formulation claire des objectifs et directives de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contrôle du travail, de l'exécution des tâches	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Attitude face aux tensions et situations conflictuelles (gestion des conflits)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 7. Ambiance de travail au sein de l'entreprise

**Comment ressentez-vous votre situation de travail en fonction des aspects suivants:**

	très mal	assez mal	ça va	assez bien	très bien	ne correspond pas
Assistance réciproque entre collègues de travail (soutien, aide)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion et résolution des conflits entre collègues de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concurrence et esprit de compétition entre collègues de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiance de travail au sein du département / de l'équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 8. Moi-même et l'entreprise

**Estimez-vous que:**

	très faible	assez faible	moyen/ne	assez élevé/e	très élevé/e	ne correspond pas
Votre motivation au travail est:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Votre lien, votre identification avec l'entreprise est:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La satisfaction en lien avec votre travail est:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## 9. Troubles physiques

***Au cours des 12 derniers mois, à quelle fréquence avez-vous éprouvé les symptômes suivants?***

	constam- ment	souvent	parfois	rare- ment	jamais
Maux de tête	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Douleurs dans la nuque, aux épaules	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Douleurs dorsales et lombalgies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Douleurs aux articulations et aux membres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insomnies, troubles du sommeil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manque d'appétit, maux d'estomac, troubles digestifs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problèmes de peau/maladies de peau, démangeaisons, allergies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problèmes oculaires: brûlures, rougeurs, démangeaisons, larmes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 10. Etat émotionnel / états d'âme

***Ces derniers temps, à quelle fréquence avez-vous éprouvé les sentiments et états d'âme suivants?***

	constam- ment	souvent	parfois	rare- ment	jamais
De la confiance, de la joie de vivre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un manque d'énergie, de l'épuisement, une lassitude générale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un état équilibré	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne pas pouvoir "décrocher" après le travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Une confiance en vous-même (de l'estime de soi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La peur de faire des fautes / peur de l'échec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 16.3. Annexe N° 3 : Question N°1 Qu'est-ce qui vous motive dans le cadre professionnel ?

Comment motiver le personnel après une réorganisation

Entretiens du 15.10.12

#### Qu'est-ce qui vous motive dans le cadre professionnel ?

(Numérotation de 1 à 4 réponses)

- Le salaire .....
- Les tâches à accomplir, le cahier des charges.....
- Les horaires.....
- L'ambiance de travail, les collègues.....
- Votre implication en entreprise.....
- Autres.....

**16.4. Annexe N° 4 : Question N°2 Quelles mesures pourraient selon vous, être appliquées dans votre entreprise afin de motiver le personnel ?**

Comment motiver le personnel après une réorganisation

Entretiens du 15.10.12

**Quelles mesures pourraient selon vous, être appliquées dans votre entreprise afin de motiver le personnel ?**

(Numérotation de 1 à 10)

- Journée promotion santé, bike to work, fruits.....
- Augmentation de salaire.....
- Prime à la naissance.....
- Aide pour le placement des enfants (garderie).....
- Sorties d'entreprise.....
- Retraite complémentaire.....
- Travail à domicile.....
- 5 semaines de vacances.....
- Cours, formation continue.....
- Cahier de charges adaptées.....
- Location de vélo.....
- Réduction transports en commun.....
- Service social de l'entreprise.....
- Évaluation annuelle d'objectifs.....
- Journée des enfants.....
- Autres.....



## 16.5. Annexe N° 5 : Procès verbal décisionnel

### Procès verbal décisionnel

Objet :	Séance entre la Direction de IRL+, la Commission du Personnel
Personnel Syndicom	de Swissprinters Lausanne SA et un représentant se
Date :	Vendredi 28 septembre 2012
Participants :	
Direction	Michel Berney, Marc-André Dubuis
CoPe	Jean-Marc Dewarrat, Brigitte Veuillet, Kathy Rami, Dominique Defrasne,
Syndicat	Jeremy Cochrane Yan Giroud

---

Les parties présentes décident de signer conjointement le dit PV pour en attester le partage de son contenu.

### Dialogue social et CCT

- La Direction de IRL+ confirme son engagement à poursuivre le dialogue social en s'affiliant à Viscom et d'appliquer le CCT, Contrat collectif de travail, à l'ensemble du personnel de production. Elle s'engage à éclaircir, avec les représentants du personnel, la situation des autres secteurs qui ne sont pas formellement soumis au CCT. Cette mesure est saluée positivement par les représentants du personnel et le Syndicat.

### Salaires

- La diminution de salaire de 15% fait partie intégrante des conditions de reprise de l'entreprise et du Business Plan afin d'en assurer la pérennité. Cette mesure certes apporte un certain mécontentement au sein du personnel, mais est finalement comprise et acceptée. Cette mesure s'accompagne de :
  - la fixation par la Direction de IRL+ d'un salaire minimum de CHF 4'000.- brut par mois
  - de l'engagement d'envisager des primes/bonus au cas où l'entreprise, après avoir constitué les réserves raisonnables pour assurer le renouvellement futur du parc de machine et son développement, s'avère bénéficiaire.
  - la Direction de IRL+, par contre, ne mettra pas en place de mécanisme de rattrapage automatique.
- Les représentants du personnel ont attiré l'attention de la direction sur les risques de démission.

### Lieu de travail

- Le lieu de travail est Renens. La mention « ou selon les besoins du poste » concerne uniquement de futurs déménagements ou ouverture de filiales dans la région.



#### Cahiers des charges

- Partout où cela est nécessaire, des cahiers de fonction seront élaborés pour clarifier la mission de chacun.

#### Vacances planifiées

- Dans la mesure du possible, les vacances déjà planifiées pour la fin de l'année seront confirmées. En cas d'impossibilité en regard des impératifs de production, les responsables dialogueront avec les personnes concernées pour trouver le meilleur compromis.

#### Priorité de réembauche

- En cas de besoin, IRL+ s'engage à réembaucher en priorité les anciens salariés de Swissprinters Lausanne SA non repris au sein de IRL+ dans la mesure où leurs compétences correspondent aux profils (de ou) des postes à pourvoir.

#### Ancienneté

- L'ancienneté du personnel au sein des IRL Imprimeries Réunies Lausanne puis de Swissprinters Lausanne SA a été reconnue et intégrée dans les contrats déjà distribués.
- Des propositions pour les primes d'ancienneté seront faites en fonction de l'évolution de la nouvelle société.

#### Caisse de pension

- Le personnel sera maintenu à la caisse de pension de Ringier au plus tard jusqu'à fin 2013. La Direction d'IRL+ s'engage, conformément aux dispositions légales en vigueur, à consulter le personnel en temps opportun pour le changement de caisse et les futurs plans de prévoyance et à créer une commission paritaire.
- Syndicom demande d'ores et déjà d'envisager une caisse de pension paritaire (FIPS, FPIG, etc.) et non un assureur privé (Winterthur, Zürich, etc.)

#### Assurance perte de gains maladie

- Contrairement à l'ancienne société, l'APG maladie sera désormais financée paritairement à 50% employé – 50% employeur.

#### Fonds du personnel

- La nouvelle direction est d'accord pour maintenir un fonds du personnel destiné aux événements particuliers.

#### Situation financière

- La Direction de IRL+ informera régulièrement la Commission du personnel de l'évolution financière de l'entreprise, en principe tous les trimestres. Une première séance d'information pour l'ensemble du personnel sera très rapidement organisée, mais au plus tard début janvier 2013.

#### Sous-traitance

- IRL+ s'engage à ne pas sous-traiter de travaux à l'étranger.

#### Commission du personnel

- La Direction de IRL+ accepte de reconnaître l'actuelle commission du personnel jusqu'à l'élection d'une nouvelle commission, pour les problèmes liés à IRL+ exclusivement. Elle prend bonne note de l'organisation d'élections en novembre ou au plus tard en décembre, pour entrée en fonction début janvier. La nouvelle Commission du Personnel de IRL+ sera composée de 4 à 5 membres (à préciser encore avec la Direction).

#### Information

- Une séance d'information à l'ensemble du personnel sera organisée au plus vite.

#### Redimensionnement

- L'objectif est que les déménagements des postes de travail, les installations des machines et les réaffectations des locaux soient terminés le 20 décembre 2012.

  
Direction IRL plus SA

  
Commission du Personnel de Swissprinters Lausanne SA

  
Yan Giroud - secrétaire régional  
Syndicom

## 16.6. Annexe N° 5 : Revendications CPE procédure de licenciement collectif/Anträge PKO Konsultationsverfahren

Swissprinters Lausanne SA

Revendications CPE procédure de licenciement collectif/Anträge PKO Konsultationsverfahren

Etat/Stand 14.9.2012

No.	Revendications/Anträge	Décision de la Direction/Entscheidung Unternehmensleitung
B 9	Prise d'emploi externe / Externe Stellenantritt	
9.1	<p>La situation spéciale de la fermeture non prévue dans le concept social, ainsi que l'impossibilité de reclassement interne à l'entreprise, nous imposent d'élargir ce point dans le temps et aussi aux collègues qui n'auront pas le choix de se retrouver au chômage.</p> <p>Nous demandons que la <b>différence de salaire soit garantie pendant 12 mois</b> suivant la prise d'un <b>nouvel emploi ou</b> à défaut suivant le début du <b>chômage</b>.</p> <p>Die im Sozialkonzept nicht vorgesehene Ausnahmesituation der Betriebsschliessung sowie die Unmöglichkeit der internen Umplazierung machen es für uns erforderlich, diesen Punkt zeitlich zu erstrecken und auch auf Kollegen auszudehnen, denen die Wahl nicht freisteht, sich arbeitslos zu melden.</p> <p>Wir verlangen, dass die <b>Lohndifferenz während 12 Monaten</b> nach Antritt der <b>neuen Stelle</b> oder andernfalls nach Eintritt der <b>Arbeitslosigkeit</b> garantiert wird.</p> <p>Si un emploi est trouvé pendant les douze premiers mois de chômage, la différence de salaire est prise en compte pour les mois restants permettant d'atteindre un total de 12 mois chômage + nouvel emploi. La différence de salaire doit être complète pour tout emploi jugé acceptable par la Commission d'application du plan social (Commission cas de rigueur) <b>y compris en tenant compte de la diminution du taux d'activité jusqu'à 70%</b>.</p>	<p>✓</p> <p>En principe, le concept social est en vigueur, mais les collaborateurs qui ont un salaire mensuel brut &lt; 6'000 CHF reçoivent la différence de salaire durant 9 mois.</p> <p>Grundsätzlich gilt das Sozialkonzept. Mitarbeitende mit einem monatlichen Bruttolohn &lt; 6'000 CHF erhalten den Ausgleich während 9 Monaten.</p> <p>Le pt 9 du CS est modifié: si un collaborateur trouve une place de travail pendant les 6 premiers mois de son chômage, le pt 9 du CS sera appliqué durant 6 mois (ou 9 mois selon chiffre 9.1) dès le début du travail, ainsi le collaborateur peut profiter du pt. 9 du CS également durant les premiers 6 mois de son chômage.</p> <p>Sozialkonzept Punkt 9 und zusätzlich: Wird eine neue Arbeitsstelle während der ersten 6 Monate der Arbeitslosigkeit gefunden, wird die Differenz für 6 Monate (oder 9 Monate gemäss Ziffer 9.1) ausgeglichen, sodass der MA von Punkt 9 des Sozialkonzepts auch bei Arbeitslosigkeit innerhalb von 6 Monaten profitieren kann.</p>
9.2	<p>Wird eine neue Arbeitsstelle während der ersten 12 Monate der Arbeitslosigkeit gefunden, wird die Differenz für die restlichen Monate berücksichtigt, sodass eine Gesamtdauer von 12 Monaten (Arbeitslosigkeit und neue Stelle) erreicht wird. Der Lohnausgleich hat bei jeder von als annehmbar angesehenen Stelle in vollem Umfang zu erfolgen <b>unter Berücksichtigung einer Reduktion des Beschäftigungsgrades auf bis zu 70%</b>.</p>	<p>✓</p>

14.09.2012

Seite 9 von 31

No.	Revendications/Anträge	Décision de la Direction/Entscheid Unternehmensleitung
B 15	Prestation de libre passage / Freizügigkeitsleistungen	
15.1	<p>La totalité de la prestation au libre passage est une obligation légale qui dépasse le cadre du Règlement de la Fondation Ringier. Le versement du libre passage est effectué par la Fondation Ringier et non par l'employeur. Le versement du libre passage n'exclut nullement le versement d'indemnités de départ.</p> <p>Die Gesamtheit der Freizügigkeitsleistungen stellt eine gesetzliche Verpflichtung dar, die den Rahmen des Reglements der Ringier-Stiftung überschreitet. Die Auszahlung der Freizügigkeitsleistungen erfolgt durch die Ringier-Stiftung und nicht durch den Arbeitgeber. Die Auszahlung der Freizügigkeitsleistungen schliesst in keiner Weise diejenige von Abgangsschädigungen aus.</p>	<p>Seuls les règlements de la caisse de pension et du CS sont pris en compte.</p> <p>Es gelten die Reglemente der Personalvorsorgeeinrichtung und das SK.</p>
15.2	<p>Toutes les entreprises de taille et de force économique comparable au Groupe Ringier versent des indemnités de départ en cas de licenciement collectif et, a fortiori, en cas de fermeture d'entreprise. De plus, l'art. 407 CCT prévoit explicitement que le plan social doit inclure des indemnités de départ. Nous demandons en conséquence que les indemnités de départ prévues à l'art. 406 CCT soient versées à chaque personne licenciée qui y a droit. Le 13ème salaire et les surcharges pour travail de nuit et en équipe sont inclus dans les indemnités de départ versées en net hors salaire.</p>	<p>Pas SWP</p>
	<p>Alle Unternehmen von der Grösse und Wirtschaftskraft der Ringier-Gruppe zahlen bei Massenentlassungen und a fortiori bei Betriebschliessungen Abgangsschädigungen aus. Ausserdem sieht Art. 407 GAV ausdrücklich vor, dass der Sozialplan Abgangsschädigungen enthalten muss. Wir fordern folglich, dass die in Art. 406 GAV vorgesehenen Abgangsschädigungen an alle Berechtigten ausbezahlt werden. Die netto, zusätzlich zum Lohn ausgezahlten Abgangsschädigungen schliessen den 13. Monatslohn und die Nacht- und Schichtzuschläge ein.</p>	<p>Nicht SWP</p>



No.            Revendications/Anträge Décision de la Direction/Entscheid Unternehmensleitung

La procédure de consultation selon l'art. 335f CO se termine le 14.09.2012. Les points verts et une partie des jaunes sont également complémentaires au concept social existant.  
Das Konsultationsverfahren gemäss Art. 335f OR ist per 14.09.2012 abgeschlossen. Zusätzlich zum bestehenden Sozialkonzept gelten die grün markierten Punkte und Teile der gelb markierten.

Swissprinters Lausanne SA

*Alfred Wälti*  
Alfred Wälti  
Vorsitzender Unternehmensleitung  
*Nicolas Sauvant*  
Nicolas Sauvant  
Directeur  
*Heinz Liebi*  
Heinz Liebi  
Leiter Management Services  
*Nous ne sommes pas d'accord  
avec ce complément.*

Commission du personnel Swissprinters Gruppe

*R. Schmid*  
Roland Schmid  
Präsident der Personalkommission Swissprinters Gruppe  
*Jean-Marc Dewarrat*  
Jean-Marc Dewarrat  
Président de la commission du personnel Renens  
*Brigitte Veujillet*  
Brigitte Veujillet  
Membre de la commission du personnel

Syndicom

*Bernard Remion*  
Bernard Remion  
Secrétaire régional

*Nous demandons note accord  
pour faire les points 9 et 15 qui devraient  
être inclus dans l'accord.  
Merci de votre accord.*

Renens, le 14 septembre 2012