

SCHÉMA DIRECTEUR ET OBJECTIFS

CHECK-LISTS

SCHÉMA DIRECTEUR
OBJECTIFS

MATÉRIEL DE TRAVAIL

COMMENT FORMULER UN SCHÉMA DIRECTEUR M1/C3
PROGRAMME M2/C3
COMMENT DÉFINIR DES OBJECTIFS M3/C3

DIAPOSITIVES MODÈLES

SCHÉMA DIRECTEUR
OBJECTIFS

CHECK-LIST SCHÉMA DIRECTEUR

La RP possède-t-elle un schéma directeur?

oui non

Le schéma directeur est-il d'actualité?

oui non

Le schéma directeur a-t-il été adopté à la fois par la RP et par la direction?

oui non

Tient-on compte du schéma directeur dans le traitement des affaires courantes?

oui non

Les collègues de travail sont-ils informés du schéma directeur?

oui non

Les cadres sont-ils formés ou sensibilisés en matière de schéma directeur?

oui non

Existe-t-il un lien avec le schéma directeur de l'entreprise?

oui non

L'application du schéma directeur est-elle contrôlée périodiquement?

oui non

Les responsables de tous les niveaux ainsi que vos collègues de travail peuvent-ils formuler les points principaux du schéma directeur?

5 cases ou plus cochées dans le non = action urgente nécessaire. Se pourrait-il que la RP se laisse influencer plutôt par l'ambiance et les affaires courantes opérationnelles que par le schéma directeur et les objectifs?

3 à 5 cases cochées dans le non = moyenne urgence d'action. Il existe apparemment de bonnes dispositions en matière de schéma directeur. Il vous reste encore du potentiel d'amélioration! Continuez sur cette voie et essayez de mettre en œuvre le schéma directeur de manière encore plus systématique.

1 à 3 cases cochées dans le non = faible urgence d'action. Vous avez un schéma directeur et votre action est souvent correcte. Maintenez votre effort et continuez à développer le schéma directeur et sa mise en œuvre à un haut niveau.

CHECK-LIST OBJECTIFS

Connaissons-nous les objectifs de l'entreprise, du secteur, du département, de l'équipe?

oui non

Pouvons-nous déceler un lien entre les objectifs de l'entreprise et ceux des équipes?

oui non

Notre RP a-t-elle des objectifs stratégiques découlant du schéma directeur?

oui non

Des objectifs tactiques ont-ils été définis pour un horizon temporel de trois à quatre ans?

oui non

Notre RP se sert-elle d'objectifs annuels?

oui non

Les objectifs sont-ils fixés selon la formule SMART?

oui non

Nos activités sont-elles concrètement liées aux objectifs?

oui non

Contrôlons-nous et évaluons-nous si les objectifs sont atteints?

oui non

La question-clé de cette check-list est toutefois la suivante:

Notre RP a-t-elle des objectifs et nos collègues de travail les connaissent-ils?

5 cases ou plus cochées dans le non = action urgente nécessaire. La RP n'obtiendra guère de résultats de son propre chef. Au mieux, la RP réagira avec succès à des développements dans l'entreprise, mais cela ne suffit absolument pas!

3 à 5 cases cochées dans le non = moyenne urgence d'action. Il y a de bons efforts en matière d'objectifs, mais vous avez encore du potentiel d'amélioration! Poursuivez vos efforts et essayez de travailler encore plus systématiquement avec les objectifs!

1 à 3 cases cochées dans le non = faible urgence d'action. Vous avez des objectifs et votre action est souvent correcte. Maintenez votre effort et poursuivez vos objectifs et leur mise en œuvre à un haut niveau.

Questions centrales	Mots-clés, ébauches de rédaction
<p>Comment notre entreprise doit-elle être dirigée et gérée?</p>	
<p>Comment et suivant quels principes pouvons-nous aménager le contenu de nos emplois et de nos tâches?</p>	
<p>Selon quels principes pouvons-nous aménager des conditions de travail attrayantes, par ex. les horaires de travail?</p>	
<p>Selon quels principes pouvons-nous aménager des interfaces entre la technique et l'homme?</p>	
<p>A quoi voulons-nous veiller lors de la promotion de la santé et du potentiel des collaboratrices et des collaborateurs?</p>	
<p>Quels sont les principes régissant notre comportement dans le partenariat social et la participation?</p>	
<p>A quoi veillons-nous dans la communication et le feedback?</p>	
<p>Comment l'entreprise doit-elle s'engager sur le plan de la politique sociale?</p>	

Voir l'exemple au verso

Questions centrales	Mots clés, ébauches de rédaction
Comment notre entreprise doit-elle être dirigée et gérée?	Des collaboratrices et des collaborateurs motivés et engagés sont la condition déterminante pour que la SA Modèle puisse atteindre ses objectifs économiques. La qualité de la direction détermine non seulement le succès au niveau des cadres supérieurs, mais aussi au niveau du climat de travail et de l'entreprise. Les cadres directeurs jouent un rôle important dans ce contexte. Leurs compétences sociale, professionnelle et méthodologique sont décisives pour le succès global.
Comment et suivant quels principes pouvons-nous aménager le contenu de nos emplois et de nos tâches?	Les structures de l'entreprise, de l'organisation et du travail doivent être aménagées suivant des principes modernes. L'organisation structurelle comportera donc le moins possible de niveaux hiérarchiques et des départements aussi indépendants que possible. L'organisation fonctionnelle sera aménagée selon les principes de la spécificité des processus. Nous faisons confiance aux collaboratrices et aux collaborateurs, nous encourageons la responsabilité individuelle et l'esprit d'entreprise en définissant clairement les domaines de responsabilité, d'une part en garantissant la coïncidence entre les tâches, la responsabilité et les compétences, d'autre part, en déléguant au plus bas niveau hiérarchique possible.
Selon quels principes pouvons-nous aménager des conditions de travail attrayantes, par ex. les horaires de travail?	Nous sommes favorables à un aménagement souple des horaires de travail tenant compte à la fois des contraintes de rendement et de flexibilité économiques de l'employeur et des besoins de sécurité de l'emploi et d'organisation individuelle du temps de travail des collaboratrices et des collaborateurs.
Selon quels principes pouvons-nous aménager des interfaces entre la technique et l'homme?	Lors de l'investissement en technologies nouvelles, nous tenons compte des principes de l'aménagement humain du travail défini par l'ergonomie. La technique doit être socialement compatible et alléger le travail.
A quoi voulons-nous veiller lors de la promotion de la santé et du potentiel des collaboratrices et des collaborateurs?	Le travail ne doit pas rendre malade. Nous encourageons le souci de la santé et mettons l'accent sur la promotion concrète de la santé au quotidien. Nous encourageons les mesures de formation initiale et continue en rapport direct avec les activités de la SA Modèle. Les collaboratrices et les collaborateurs portent la responsabilité principale de leur formation initiale et continue individuelle. La SA Modèle propose des mesures de formation continue internes pour promouvoir les qualifications clés.
Quels sont les principes régissant notre comportement dans le partenariat social et la participation?	Une culture d'entreprise fondée sur le partenariat, comprenant la possibilité, pour les collaboratrices et les collaborateurs, de participer collectivement et de manière institutionnalisée permet de surmonter les éventuels antagonismes entre les employeurs et les salariés. Sur la base de la franchise et de la confiance réciproques, nous entretenons une collaboration intensive avec la représentation du personnel et le syndicat.
A quoi veillons-nous dans la communication et le feedback?	Le respect de l'intégrité personnelle des collaboratrices et collaborateurs et des cadres dirigeants constitue la base de la communication et de la collaboration. Nous encourageons le dialogue, nous informons franchement sur les tenants et les aboutissants ainsi que sur les motifs des décisions et des processus en général.
Comment l'entreprise doit-elle s'engager sur le plan de la politique sociale?	Nous nous engageons, dans le cadre de nos possibilités financières, en faveur de l'environnement social, écologique et culturel de notre entreprise. En particulier, nous offrons des emplois aux personnes socialement défavorisées et veillons à des postes d'apprentissage modernes. En cas de problèmes économiques et/ou structurels, une haute priorité revient au maintien de l'emploi. En cas de réduction imminente de postes de travail, les organes dirigeants sont tenus d'examiner les alternatives ou d'élaborer des solutions de rechange pour maintenir l'emploi.

Santé	Salaire/Participation
Temps de travail	Aménagement du travail
Conduite	Conditions de travail individuelles
Développement personnel	???

Voir l'exemple au verso

Santé	Salaire/Participation
<p>Nous nous engageons pour des conditions de travail favorables à la santé.</p> <p>Le travail ne doit pas rendre malade!</p>	<p>Nous nous engageons pour une participation équitable au succès de notre entreprise. Pour un système salarial équitable, pour une évolution salariale équitable et pour une répartition équitable des adaptations de salaire individuelles.</p>
Temps de travail	Aménagement du travail
<p>Dans le cadre du temps de travail fixé par la CCT, nous exigeons et encourageons des modèles de temps de travail qui offrent une certaine autonomie de temps aux collègues de travail.</p> <p>Pour les personnes qui travaillent en équipe, nous nous basons sur les modèles les plus attrayants.</p>	<p>La motivation principale du travail vient du contenu du travail. Le travail doit être intéressant. Il ne doit solliciter ni trop, ni pas assez.</p> <p>Nous exigeons et encourageons des conditions de travail humaines et nous basons sur les résultats tirés de la psychologie du travail.</p>
Conduite	Conditions de travail individuelles
<p>Les personnes qui assument une fonction dirigeante doivent être compétentes et faire preuve d'humanité. Nous nous engageons pour que nos collègues de travail se sentent estimés et pris en considération par leurs supérieurs.</p> <p>Nous voulons un système d'évaluation équitable et nous engageons pour une évaluation des supérieurs hiérarchiques de bas en haut.</p>	<p>Les conditions de travail doivent si possible répondre aux besoins individuels des collègues de travail. Toutes et tous ont des besoins différents – qu'ils/elles soient célibataires, mères au foyer, pères, parents uniques, jeunes, vieux, etc.</p> <p>Nous voulons des solutions individuelles compatibles avec la représentation du personnel.</p>
Développement personnel	???
<p>Nous nous engageons pour un développement personnel durable et pour des opportunités de carrière.</p> <p>La formation et le perfectionnement ne doivent pas être réservés à quelques élus.</p> <p>Les opportunités de carrière ne doivent pas seulement être ouvertes aux personnes qui accumulent les heures supplémentaires. Les personnes à temps partiel et celles qui ont des heures de travail normales doivent aussi être encouragées.</p>	

Quels sont les objectifs stratégiques (à long terme) au niveau de l'entreprise?	
du point de vue de l'employeur? (par ex. du CA/DE)	du point de vue des salariés? (par ex. du syndicat, de la RP)
Quels sont les objectifs tactiques (à moyen terme) au niveau des divisions?	
Quels sont les objectifs opérationnels (à court terme) au niveau de l'établissement et de l'équipe?	
Quels sont les objectifs poursuivis par la RP sur le plan interne?	

Voir l'exemple au verso

Quels sont les objectifs stratégiques (à long terme) au niveau de l'entreprise?	
du point de vue de l'employeur? (par ex. du CA/DE)	du point de vue des salariés? (par ex. du syndicat, de la RP)
	<p>Nous voulons que nos collègues jouissent d'une satisfaction élevée et constante au travail.</p> <p>Nous voulons aménager nos processus de participation de manière effective et efficace.</p> <p>Nous voulons constamment améliorer la réputation de notre RP.</p>
Quels sont les objectifs tactiques (à moyen terme) au niveau des divisions?	
	<p>La satisfaction au travail de nos collègues dans le secteur de la direction doit s'améliorer de 20%.</p> <p>La RP doit participer complètement et à temps à tous les projets concernant la santé de nos collègues de travail.</p> <p>La renommée de la RP s'améliore de 10% dans les enquêtes annuelles.</p>
Quels sont les objectifs opérationnels (à court terme) au niveau de l'établissement et de l'équipe?	
	<p>Énumération des raisons effectives et concrètes du mécontentement des collaboratrices et des collaborateurs en matière de direction. Proposer un train de mesures correctives à ce sujet à la direction de l'établissement à fin octobre.</p> <p>Un tableau synoptique du projet en cours permet de prendre connaissance de la date, de l'état d'information et de la forme prise par la participation de la RP. Ce tableau est opérationnel depuis le 1.5.200x.</p>
Quels sont les objectifs poursuivis par la RP sur le plan interne?	
	<p>Le degré de notoriété de la RP s'accroît de 10%.</p> <p>Chaque membre de la RP prendra contact, au cours des trois prochains mois, avec dix personnes clé dans sa circonscription électorale en leur présentant les objectifs de la RP et les activités prévues pour l'année prochaine.</p>

Schéma directeur d'une représentation du personnel

Le schéma directeur d'une RP devrait servir de point de repère au moment de régler les affaires courantes au quotidien, afin de ne pas perdre de vue les objectifs à moyen terme.



syndicom

A quoi doit répondre un schéma directeur

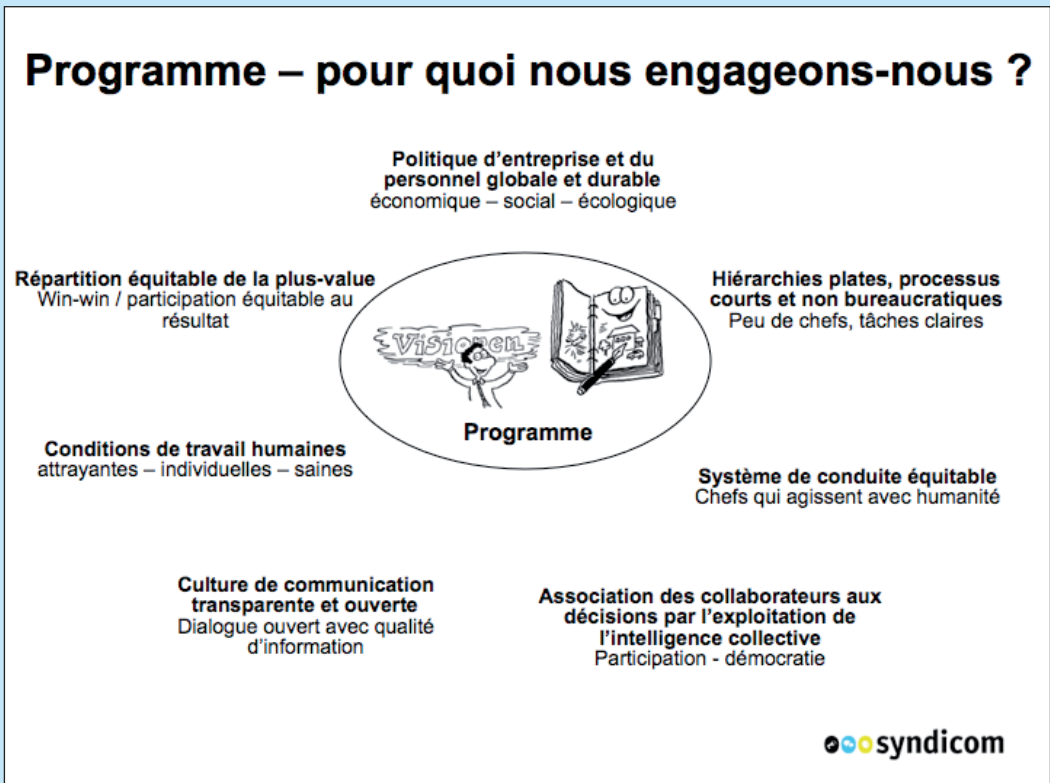
La manière dont ...

- une entreprise est dirigée et gérée
- le contenu des emplois et des tâches est conçu
- les conditions de travail sont rendues attrayantes
- de nouvelles technologies sont introduites et utilisées
- la santé et le potentiel des collaboratrices et des collaborateurs sont promus
- le partenariat social fonctionne dans l'entreprise
- s'effectue le feedback et la communication

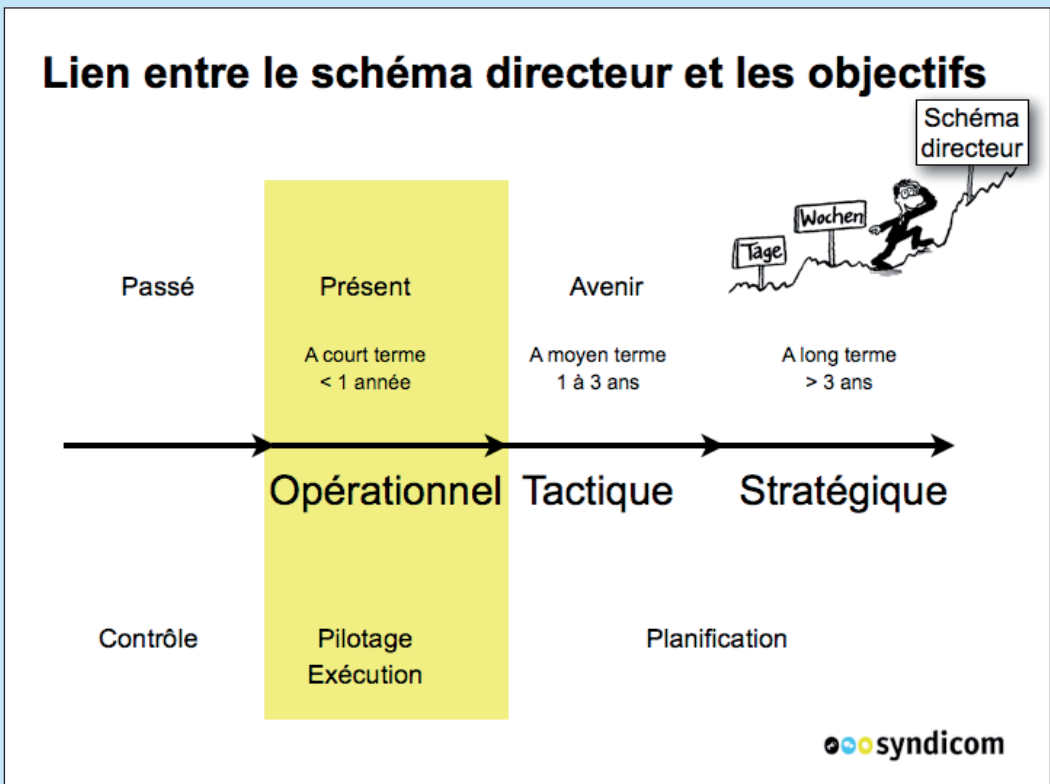


syndicom

D3/C3



D4/C3



Objectifs stratégiques de la RP

Domaine-cible Attractivité sur le marché de l'emploi

Nous voulons améliorer en permanence l'attractivité de notre employeur sur le marché du travail.

Domaine-cible Satisfaction au travail

Nous voulons que nos collègues jouissent d'une satisfaction élevée et constante au travail.

Domaine-cible Processus de participation

Nous voulons aménager nos processus de participation de manière effective et efficace.

Domaine-cible Potentiel de la RP

Nous voulons constamment améliorer la réputation de notre RP.

 syndicom

Objectifs tactiques et opérationnels de la CoPe


Objectif stratégique dans le secteur de la satisfaction au travail
Nous voulons que nos collègues jouissent d'une satisfaction élevée et constante au travail.

Jusqu'au 31.12.20xx...

- Il faut améliorer de 20% la satisfaction au travail de nos collègues dans le secteur de la direction.

Jusqu'au 31.12.20xx...

- Énumérer les raisons effectives et concrètes du mécontentement des collaboratrices et des collaborateurs en matière de direction. Soumettre un train de mesures correctives à ce sujet à la direction de l'établissement avant la fin de l'année.

 syndicom

D7/C3

Formulaire objectifs/mesures opérationnels

Objectifs et mesures				Modèle				Année 20xx	
Domaine-cible Satisfaction au travail									
Nous voulons que nos collègues jouissent d'une satisfaction élevée et constante au travail.									
								<small>Zielkontrolle/Berichterstattung</small>	
Objectif n°	Fixation de l'objectif	Dates	Responsable	Mesure n°	Mesures/actions/jalons	Dates	Responsable	ANA	Raison/problèmes/mesures
								<small>(A=atteint ; NA=non-atteint)</small>	
1				1.1					
				1.3					
				1.4					
				1.5					
				1.6					
				1.7					
				1.8					
2				2.1					
				2.2					
				2.3					
				2.4					
				2.5					
				2.6					