

BOÎTE À OUTILS GRH EN PME – DOSSIER N°3

RECONNAÎTRE VOS SALARIÉS



GUIDE
PRATIQUE

DÉCEMBRE 2006



METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DE RECONNAISSANCE ADAPTÉ À VOTRE ENTREPRISE

Votre entreprise en croissance a de nouveaux projets nécessitant l'engagement de vos salariés. Vous voulez reconnaître cet engagement et le travail réalisé.

Vous observez que vos salariés attendent d'être reconnus aussi par d'autres moyens que le salaire.

Vous aimeriez coupler le système de rémunération avec d'autres modalités de reconnaissance plus adaptées à la réalité financière de votre entreprise.

Vos actes de reconnaissance ne sont pas toujours perçus comme vous l'espérez.

Vous devez mettre en place l'entretien professionnel imposé par l'accord national interprofessionnel et la loi sur la formation professionnelle tout au long de la vie.

Oui, faire en sorte que les salariés s'impliquent dans l'entreprise est un acte complexe.

Cette implication est facilitée par la construction d'un système de reconnaissance :

- En lien avec vos choix de développement et les attentes de vos salariés,
- Comportant une variété de leviers de reconnaissance,
- Associant votre encadrement et vos représentants du personnel.

VOUS TROUVEREZ DANS CE GUIDE¹

- Des questions utiles pour analyser vos préoccupations,
- Des points de repère pour agir,
- Des outils pour accompagner votre action.

Ont contribué

- Pour l'Agence Économique de la Savoie : Frédéric Danquigny.
- Pour Aravis : Carine Belin, Jérôme Bertin, Renaud Levi-Alvarès, Odile Maurice-Desbat, Gérard Paljkovic.

SOMMAIRE

page 2	LES ENJEUX DE LA RECONNAISSANCE, DE QUOI S'AGIT-IL ?
page 3	DES LEVIERS MULTIPLES POUR RECONNAÎTRE
page 3	CONSTRUIRE VOTRE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE, UNE DÉMARCHE EN TROIS ÉTAPES
page 4	Étape 1 – IDENTIFIER LES BESOINS DE VOTRE ENTREPRISE ET LES ATTENTES DE VOS SALARIÉS
page 5	Étape 2 – CHOISIR LES LEVIERS DE RECONNAISSANCE ADAPTÉS
page 6	Étape 3 – METTRE EN PLACE ET PILOTER LE SYSTÈME DE RECONNAISSANCE
page 8	POUR CONCLURE
page 9	Outil 1 – LE BILAN DES LEVIERS DE RECONNAISSANCE
page 11	Outil 2 – LA GRILLE D'ANALYSE DES LEVIERS DE RECONNAISSANCE

1. Ce dossier est le fruit d'un travail en cours : des développements seront apportés ultérieurement.



LES ENJEUX DE LA RECONNAISSANCE, DE QUOI S'AGIT-IL ?

Pour se développer, votre entreprise est confrontée à de nécessaires évolutions, notamment en matière de ressources humaines. Pour conforter ces évolutions, vous avez besoin de répondre à de nouvelles questions relatives à la reconnaissance de vos salariés. Ces questions sont multiples et de nature différente. En voici quelques exemples.

1. RECONNAÎTRE LA POLYVALENCE POUR MAINTENIR LA MOTIVATION ET FIDÉLISER LE PERSONNEL SUR DE NOUVEAUX POSTES

Les investissements de production réalisés par cette PME rendent moins indispensable la polyvalence des salariés les plus anciens. Pour autant, ceux-ci ont acquis, grâce à cette polyvalence, une connaissance fine du fonctionnement global de l'entreprise. Comment valoriser cette connaissance pour qu'une spécialisation à un nouveau poste ne soit pas perçue comme un appauvrissement du contenu du travail ?

2. RECONNAÎTRE LA CONTRIBUTION À LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE DE TOUTE FONCTION POUR FAVORISER LES COOPÉRATIONS

Les assistantes, tout comme les techniciens, voient leur travail changer avec l'accroissement et la diversification de l'activité. Pour autant, leurs outils de travail n'ont pas évolué aussi rapidement (lenteur, fonctionnalités limitées, manque de place...) alors que des investissements ont été réalisés en production. Les assistantes se sentent injustement négligées. De plus, les écarts de technologie compliquent les coopérations. Comment reconnaître l'évolution du travail de la profession d'assistante pour favoriser les coopérations entre les assistantes et les techniciens ?

3. RECONNAÎTRE PLUS ÉQUITABLEMENT POUR CONSERVER UN COLLECTIF DE TRAVAIL SOUDÉ

Pour faire face à un accroissement soudain de l'activité, plusieurs techniciens ont été recrutés à des niveaux de salaire différents pour occuper un poste similaire. Ces écarts de salaire sont jugés disproportionnés et injustes par certains. N'ayant pas été résorbées dans le temps, ils provoquent des tensions entre les techniciens. Comment reconnaître chacun à la hauteur de sa contribution par rapport à celle de ses collègues ?

4. RECONNAÎTRE LE POTENTIEL D'UN SALARIÉ POUR L'AIDER À ÉVOLUER

Convaincu qu'une partie de ses salariés a le potentiel pour évoluer professionnellement, le dirigeant de cette PME de gros oeuvre engage un plan de formation sur deux ans qui concerne toutes les équipes de chantier. Progressivement, plusieurs salariés montrent des capacités à occuper une fonction de chef d'équipe. Comment inciter ces salariés à évoluer vers un poste d'encadrement de proximité et ainsi reconnaître leur potentiel ?

5. RECONNAÎTRE L'EXPERTISE DES SENIORS POUR LES INCITER À TRANSFÉRER LEURS COMPÉTENCES AUX JUNIORS

Dans ce magasin, les vendeurs seniors, considérant que leurs compétences ne sont pas suffisamment reconnues en interne, vont chercher cette reconnaissance à l'extérieur en développant des relations privilégiées avec toujours plus de clients. L'augmentation de la charge de travail qui en résulte les amène à délaissier la formation des vendeurs les moins expérimentés. Quelle reconnaissance mettre en place dans cette entreprise pour inciter les seniors à mieux former les juniors et améliorer ainsi le fonctionnement global du magasin ?

i Impliquer, c'est déjà reconnaître

Quel que soit l'exemple dans lequel vous vous situez, impliquer vos salariés pour prendre en compte leurs attentes est déjà un élément fort de reconnaissance. La manière dont vous allez procéder pour reconnaître vos salariés constitue donc un élément important : il permettra de développer la participation et d'enrichir le dialogue social.

DES LEVIERS MULTIPLES POUR RECONNAÎTRE

Augmenter les salaires, mettre en place un accord de participation ou d'intéressement... demeurent sans doute des leviers privilégiés de reconnaissance. Ce ne sont pas les seuls.

Faciliter des évolutions professionnelles (pas uniquement par des progressions hiérarchiques), transformer un CDD en CDI, aménager les situations de travail pour les rendre formatrices sont aussi des leviers de reconnaissance pertinents.

Ces multiples leviers composent votre système de reconnaissance. Ils peuvent être classés en trois catégories¹.

1. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Politique de rémunération

Participation aux bénéfices (accord d'intéressement...), attribution de primes individuelles ou collectives...

Politique de formation

Choix du contenu de la formation, participation à l'élaboration du plan de formation...

Parcours professionnels

Opportunités de carrière, validation des acquis de l'expérience...

Conditions d'emploi

Transformation d'un CDD en CDI, choix des dates de congés...

2. LE TRAVAIL

Conditions de travail

Aménagement des horaires de travail, aménagement de lieux conviviaux...

Contenu du travail

Attribution de nouvelles responsabilités, implication dans un projet valorisant...

Organisation du travail

Autonomie et prises d'initiatives possibles, coopérations facilitées...

3. LES RELATIONS PROFESSIONNELLES ET SOCIALES

Modes de management

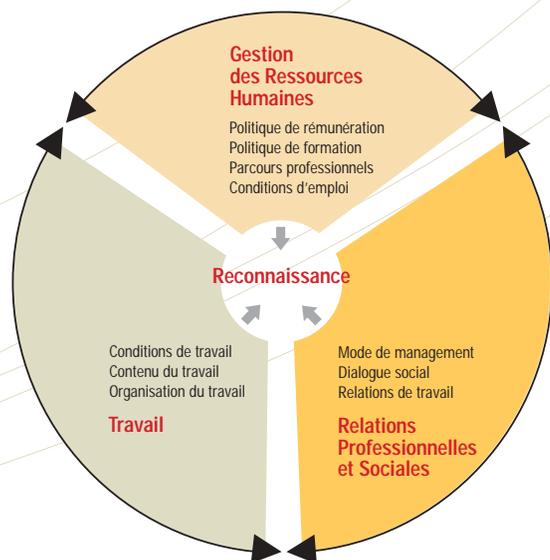
Négociation des moyens avec les salariés, actes ponctuels de considération...

Relations de travail

Organisation d'événements conviviaux...

Dialogue social

Valorisation du rôle de représentant du personnel, professionnalisation des instances représentatives du personnel (IRP).



L'efficacité du système de reconnaissance de votre entreprise réside dans l'articulation entre plusieurs leviers de même catégorie ou de catégorie différente.

1. Vous trouverez une liste plus détaillée d'exemples de leviers dans l'*outil 1*.



ÉTAPE 1

IDENTIFIER LES BESOINS DE VOTRE ENTREPRISE ET LES ATTENTES DE VOS SALARIÉS

EXEMPLE



L'équipe du bureau d'études de cette PME s'est étoffée progressivement. La création d'un poste de responsable s'impose alors. Le dirigeant tente de trouver des candidats en externe sans succès. Un de ses techniciens s'avère prêt à prendre le poste. Le dirigeant élabore avec lui un parcours de professionnalisation et lui délègue progressivement la responsabilité du bureau d'études. Il a ainsi répondu au besoin de l'entreprise et offert un parcours d'évolution professionnelle à un de ses salariés.

Une multitude d'éléments peuvent être valorisés et reconnus comme le diplôme, le statut, l'ancienneté, les performances, les compétences (aptitudes managériales, expertise...), le potentiel et les comportements (l'investissement dans le travail, l'ambition, l'assiduité, le respect des consignes ou au contraire l'esprit critique, l'initiative...).

Parmi ces éléments, quels sont ceux que votre entreprise a intérêt à valoriser ?

1. DÉTERMINER LES BESOINS DE VOTRE ENTREPRISE

Ceux-ci dépendent notamment de votre stratégie, votre organisation, des ressources humaines dont vous disposez et des compétences disponibles sur le marché du travail

EXEMPLES



- L'expertise technique
- La polyvalence et la capacité à évoluer
- Les compétences de management de votre encadrement intermédiaire
- Les capacités de créativité et d'innovation
- L'autonomie
- L'implication
- Les coopérations entre salariés
- La qualité de service
- La flexibilité et la disponibilité
- La participation des salariés aux processus

2. IDENTIFIER LES ATTENTES DE VOS SALARIÉS

Celles-ci varient d'un salarié à l'autre en fonction notamment : du sexe, de l'âge, de la situation familiale, de l'ancienneté, du métier exercé, de la position hiérarchique, du parcours professionnel antérieur.

EXEMPLES



- La reconnaissance d'une expertise
- La possibilité d'évoluer
- Le soutien de sa hiérarchie en tant qu'encadrant de proximité
- Un contenu de travail intéressant
- La possibilité de contribuer aux décisions
- L'accès à plus d'autonomie et de responsabilités
- Un traitement équitable (à travail égal salaire égal)
- La mise en application de décisions prises
- La prise en compte des contraintes de la vie privée
- La diminution de la pénibilité
- L'association à l'amélioration de ses conditions de travail

1 N'avantagez pas une fonction plus qu'une autre

Souvent proche de la fonction « production » ou de la fonction « commerciale », le chef d'entreprise tend à oublier ou à minimiser la contribution des autres fonctions au bon fonctionnement de l'entreprise et à sa performance. Le développement de l'entreprise accroît la distance entre le dirigeant et une partie du personnel. Par ailleurs, le développement finit par entraîner une spécialisation des individus sur certaines fonctions. Ces évolutions se traduisent parfois par des attentes nouvelles souvent méconnues de la direction. Impliquer votre encadrement intermédiaire pour faire un état des lieux des attentes de vos salariés vous permet d'atténuer cela.

ÉTAPE 2

CHOISIR LES LEVIERS DE RECONNAISSANCE ADAPTÉS

Plusieurs leviers de reconnaissance sont à votre disposition. Vos choix vont dépendre :

- De ce qui est à valoriser au regard des besoins de l'entreprise et des attentes des salariés (cf. étape précédente) ;
- Des marges de manœuvre dont vous disposez et des possibilités que vous avez de les élargir.

1. IDENTIFIER VOS MARGES DE MANŒUVRE

- Avez-vous les moyens d'augmenter les salaires, d'attribuer des primes individuelles, de mettre en place un accord d'intéressement ?
- La taille et l'organisation de votre entreprise vous permettent-elles de proposer des évolutions en interne ? Avez-vous mobilisé l'OPCA ?
- Votre budget formation et les contraintes de votre activité permettent-ils d'envoyer vos salariés en formation ?
- Pouvez-vous améliorer les conditions de travail dans votre entreprise ?
- Êtes-vous en mesure de faire évoluer les pratiques de management de vos encadrants de proximité y compris des plus anciens ?

2. ENVISAGER LES ALTERNATIVES POSSIBLES LORSQUE CES MARGES DE MANŒUVRE SONT RÉDUITES

- D'autres moyens de reconnaissance monétaires peuvent être envisagés, par exemple : le financement d'une mutuelle, le compte épargne entreprise, les chèques services...
- Des évolutions horizontales, des responsabilités ponctuelles peuvent satisfaire les aspirations de certains salariés à évoluer professionnellement.
- L'aménagement de situations de travail formatrices, la mise en place de formateurs internes peuvent faciliter l'accès de tous à la formation.
- Les moyens d'alléger la pénibilité et les contraintes spécifiques de certaines professions sont multiples : souplesse des horaires, repos compensateurs, possibilité de travailler à domicile, ramassage...
- Le recrutement de jeunes encadrants peut favoriser l'introduction de nouvelles pratiques. Le soutien que vous apportez à vos managers les conforte dans leurs nouvelles missions.

3. CHOISIR LES LEVIERS

QUI VOUS SEMBLERENT LES PLUS PERTINENTS

Autrement dit, ceux qui se combinent pour répondre à la fois aux besoins de votre entreprise et aux attentes de vos salariés tout en respectant les marges de manœuvre contraintes de l'entreprise.



ÉTAPE 2

CHOISIR LES LEVIERS DE RECONNAISSANCE ADAPTÉS

EXEMPLES



- En leur facilitant l'accès à la formation et en leur attribuant progressivement de nouvelles responsabilités, cette entreprise de BTP encourage certains de ses salariés à évoluer sur des fonctions de maîtrise. En procédant ainsi, l'entreprise satisfait, d'une part les souhaits d'évolution de ces salariés, d'autre part ses besoins d'encadrement.
- Une nouvelle fonction, chef de rayon, a été mise en place dans ce magasin. La grille de rémunération a été modifiée de façon à valoriser l'expertise de certains vendeurs seniors et le rôle de formateur interne assumé par les responsables de rayon. Ainsi, l'entreprise tout en fidélisant ses vendeurs les plus expérimentés, favorise la formation des juniors par les seniors.
- Pour compenser en partie des conditions de travail difficiles (travail de nuit), cette entreprise de restauration a accordé à ses équipes une autonomie importante dans la planification des horaires de travail. En reconnaissant de cette manière l'impact des conditions de travail sur la vie privée, l'entreprise a favorisé la mobilisation de ses salariés et la constitution de collectifs soudés. La qualité du service en a bénéficié.

i Survaloriser la performance individuelle risque de nuire à l'efficacité collective

Survaloriser les résultats individuels incite à mettre en priorité la réalisation de son propre travail au détriment de l'entraide, des coopérations, de l'appui aux nouveaux... Cela peut avoir des conséquences néfastes sur le fonctionnement de l'organisation, la qualité du produit ou celle du service. Cette survalorisation des résultats individuels favorisant les concurrences entre salariés peut aussi rendre plus difficile la reconnaissance « entre pairs » à laquelle tout professionnel est attaché.

ÉTAPE 3

METTRE EN PLACE ET PILOTER UN SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

Il est opportun que chaque entreprise définisse une méthodologie de travail propre à son contexte et à ses enjeux. Certains points de repère méritent cependant d'être soulignés.

1. PARTIR DE L'ANALYSE DES LEVIERS DE RECONNAISSANCE EXISTANTS

Ils sont le résultat de l'histoire de l'entreprise, de sa conception du management, de choix faits en fonction de contraintes conjoncturelles... (cf. outil 1). L'idée est d'en évaluer la pertinence au regard des objectifs qu'elles sont censées atteindre et d'établir de nouvelles priorités en fonction du nouveau contexte et de la stratégie de l'entreprise (cf. outil 2).

EXEMPLE

Le repreneur de cette entreprise souhaite mobiliser le personnel autour d'un nouveau projet reposant sur le travail en équipe. Une évaluation des leviers de reconnaissance existants met en évidence que la politique salariale repose essentiellement sur une logique d'évolution individuelle et sur des critères non partagés. Comment faire évoluer ces pratiques pour mobiliser sur un projet nécessitant des coopérations régulières entre salariés ?

i Le système de reconnaissance met également en évidence des contre-performances qu'il faut analyser dans une perspective d'amélioration

Dans la grande majorité des cas, une contre-performance est rarement considérée et analysée, mais est mise sous silence ou fait l'objet d'une sanction. Passer par l'analyse et la compréhension des situations est donc la condition nécessaire à tout processus d'amélioration.

2. CO-CONSTRUIRE DE NOUVELLES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT

- Favoriser une **démarche de concertation avec les représentants du personnel et des salariés** pour favoriser l'appropriation de la démarche et la prise en compte des différents points de vue, ce avant l'éventuelle négociation d'accords d'entreprise (ex. : sur l'intéressement).
- **Associer votre encadrement** dans l'élaboration des nouvelles règles car c'est lui « qui fera vivre », en partie, le nouveau système grâce à sa connaissance fine des attentes des salariés et du travail qu'ils réalisent.
- Privilégier l'établissement de règles simples et compréhensibles par tous.



ÉTAPE 3

METTRE EN PLACE ET PILOTER UN SYSTÈME DE RECONNAISSANCE

3. EXPLIQUER LES CHOIX RETENUS

- Faciliter la compréhension des choix retenus en détaillant « *les raisons qui ont motivé tel choix plutôt que tel autre* ».
- Appuyez-vous sur votre encadrement pour relayer ces choix.

4. VEILLER À PRÉCISER ET À FACILITER

LA MISSION DES DIFFÉRENTS ACTEURS CONCERNÉS

- Quand, comment et pourquoi impliquer vos **instances représentatives du personnel** (délégués du personnel, délégués syndicaux, comité d'entreprise, comité d'hygiène et sécurité et des conditions de travail...). Lesquelles associer plus particulièrement ?
- Comment positionner votre **responsable des ressources humaines** (quand il existe) pour qu'il soit le garant de la cohérence dans l'application de la politique de reconnaissance ?
- Comment faire de votre **encadrement** un relais contribuant à la pertinence de votre politique de reconnaissance ?
- Et vous, en tant que dirigeant, **quel rôle vous attribuez-vous** ? Celui « d'arbitrer » certaines situations délicates ? De garantir la cohérence du système s'il n'y a pas de DRH ? D'impulser de nouvelles idées ?

i Un système de reconnaissance gagnera à s'appuyer sur un dialogue social de qualité et sur la participation des salariés et de leurs représentants

La pratique d'un dialogue social mature permet d'envisager aisément d'autres leviers que ceux liés aux salaires et par la même, d'élaborer en finesse un système de reconnaissance. À l'inverse, sans dialogue social mature, le dirigeant devra être plus attentif à identifier l'ensemble des enjeux de reconnaissance de l'entreprise, à les communiquer avec transparence. L'implication des représentants du personnel dans la construction notamment de nouveaux leviers de reconnaissance favorise la consultation des salariés et ainsi la mise en place d'un système de reconnaissance fin. Cela contribue aussi à la légitimité des représentants du personnel.

EXEMPLE



Se déplaçant plus souvent à l'étranger, le dirigeant délègue progressivement à ses cadres l'évaluation annuelle des salariés et la réalisation d'une partie des actes de reconnaissance. Ces actes sont décidés en concertation avec ses cadres. Depuis un moment, il observe et apprécie que ses cadres soient plus vigilants à ce que personne ne soit oublié, remontent les attentes de leur équipe et font même des propositions sur comment mieux les reconnaître. Il attendrait aussi qu'ils expliquent davantage ces décisions aux salariés.

POUR CONCLURE

QUELQUES QUESTIONS-CLÉS POUR AGIR

QUELLE EST LA SITUATION DANS MON ENTREPRISE ?

- Qu'en est-il du sentiment de reconnaissance de mes salariés, de leur motivation, des coopérations et des revendications exprimées ? Quelles sont les attentes de reconnaissance de mes salariés ?
- Pour favoriser le développement de mon entreprise, que dois-je valoriser et qui dois-je reconnaître ?
- Le système de reconnaissance actuel répond-il aux attentes des salariés et aux enjeux de l'entreprise ?
- Vers qui les salariés recherchent-ils de la reconnaissance (collègues, direction, client...)?

QUE DOIS-JE METTRE EN PLACE POUR RÉUSSIR ?

- Quels leviers de reconnaissance pour quel fonctionnement au quotidien et quelle dynamique de développement ?
- Quels sont les leviers non monétaires dont je dispose pour reconnaître mes salariés ?
- Quelles sont les contraintes financières, les contraintes de marché ou les contraintes réglementaires à prendre en compte ?
- Comment analyser les compétences et comment les évaluer ?
- Comment présenter le système de reconnaissance pour que chaque salarié ait une bonne compréhension de son fonctionnement et des possibilités de recours ?

AVEC QUI VAIS-JE RÉFLÉCHIR ET RÉALISER CETTE DÉMARCHE DE RECRUTEMENT ?

- Les représentants du personnel et l'encadrement intermédiaire, chacun dans leur responsabilité, ont-ils été sollicités pour définir les référentiels de compétences, les critères d'évaluation et les modalités des entretiens annuels de progrès ?
- L'encadrement intermédiaire a-t-il été investi d'un rôle central dans certains actes de management (ex : l'évaluation), vecteurs de reconnaissance ?



OUTIL 1

LE BILAN DES LEVIERS DE RECONNAISSANCE

Identifier les leviers utilisés et préciser leur importance actuelle

POURQUOI RÉALISER CE BILAN ?

- Pour identifier l'ensemble des pratiques de reconnaissance de la direction et de l'encadrement
- Pour repérer les points forts et points faibles de l'entreprise
- Pour faciliter la définition d'axes d'évolution

COMMENT FAIRE ?

1. Réaliser un inventaire à partir de la liste ci-dessous

- **Cocher** les leviers utilisés dans votre entreprise.
- **Rajouter** ceux qui n'y figurent éventuellement pas mais que vous estimez nécessaires.

Les leviers liés à la gestion des ressources humaines

1. Conditions d'emploi

- Transformation d'un CDD en CDI
- Modification de la durée du contrat de travail (réduction ou augmentation)
- Évolution de statut : passer d'ouvrier à ouvrier qualifié, d'agent de maîtrise à cadre, de cadre à cadre dirigeant...
- Accès à un compte épargne temps
- Accès à des services : restaurants collectifs, crèches d'entreprise, plan de déplacements d'entreprise...
- Obtention d'avantages : téléphone portable, voiture de fonction...
- Autres, lesquels?.....

2. Politique de rémunération et autres avantages

- Évolution dans la grille de classification
- Mise en place de participation aux bénéfices : accord d'intéressement...
- Attribution de primes individuelles et collectives
- Obtention d'avantages sociaux : chèques vacances, mutuelles, retraites, primes pour congés...
- Augmentation des dédommagements : astreintes, primes de panier, frais de déplacements...
- Autres, lesquels?.....

3. Politique de formation

- Choix du contenu de la formation
- Participation à l'élaboration du plan de formation
- Autres, lesquels?.....

4. Parcours professionnels

- Mobilité interne
- Mise en place d'entretiens réguliers de carrière
- Validation des acquis de l'expérience
- Autres, lesquels?.....

Les leviers liés au travail

5. Contenu du travail

- Attribution de nouvelles responsabilités ou tâches
- Implication dans un projet valorisant
- Possibilité d'apprendre et de développer de nouvelles compétences
- Attribution de tâches intéressantes
- Autres, lesquels?.....

6. Conditions de travail

- Souplesse des horaires
- Amélioration de la qualité des locaux et du matériel
- Aménagement de lieux conviviaux
- Autres, lesquels?.....

7. Organisation du travail

- Organisation du travail permettant les coopérations
- Possibilité de prendre des initiatives et des décisions : plannings autogérés par l'équipe...
- Mise en place de transfert des compétences
- Organisation de moments d'échanges sur les pratiques de travail
- Autres, lesquels?.....

Les leviers liés aux relations professionnelles et sociales

8. Mode de management

- Transmission de la satisfaction clients aux salariés y ayant contribué
- Information régulière aux salariés sur les évolutions de l'entreprise
- Participation des salariés aux décisions : de l'encadrement lors de recrutement ; des ouvriers sur l'organisation du travail
- Actes ponctuels de valorisation du travail réalisé
- Négociation des moyens avec son équipe pour la réalisation du travail
- Officialisation et suivi des décisions
- Délégation de tâches à tous les niveaux : entretiens d'évaluation aux cadres, choix des prestataires et des matériaux aux techniciens...
- Autres, lesquels?.....

9. Relations de travail

- Organisation de moments communs (pause, repas...)
- Organisation d'événements particuliers entre salariés hors activité de travail
- Actes quotidiens de félicitations
- Autres, lesquels?.....

10. Dialogue social

- Professionnalisation des représentants du personnel
- Concertation avec ces derniers
- Autres, lesquels?.....

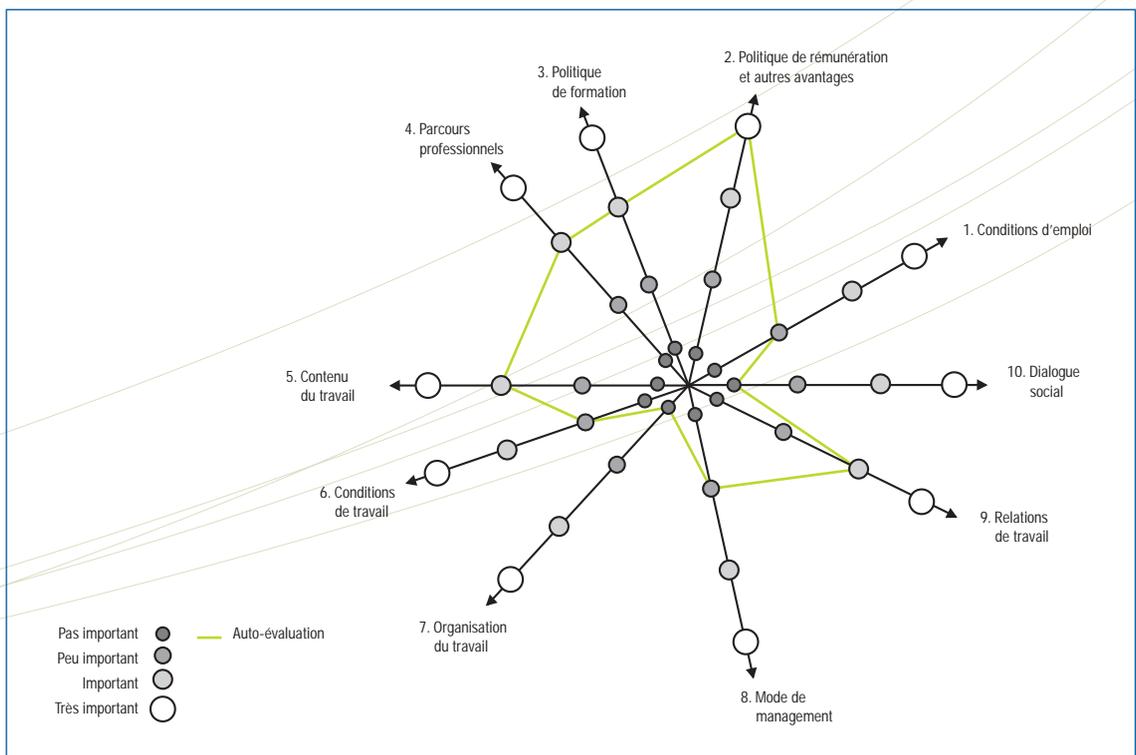
2. Distinguer ce que vous estimez important et ce qui l'est moins pour reconnaître vos salariés

Indiquez dans le schéma ci-dessous, l'importance que vous accordez à chaque type de levier. Il s'agit de pointer ce que vous estimez plus ou moins déterminant, actuellement, dans votre entreprise.

i Vous n'avez pas forcément connaissance de tous les leviers utilisés. Associer votre encadrement vous permettra d'enrichir ce bilan.

Vous obtenez ainsi une liste des leviers utilisés dans votre entreprise.

BILAN DES LEVIERS DE RECONNAISSANCE





OUTIL 2

ANALYSE DES LEVIERS DE RECONNAISSANCE

Analyser les effets de chaque levier et préciser leur importance future

POURQUOI RÉALISER CETTE ANALYSE ?

- Pour s'assurer de la pertinence de votre système de reconnaissance.
- Pour cibler les améliorations nécessaires.

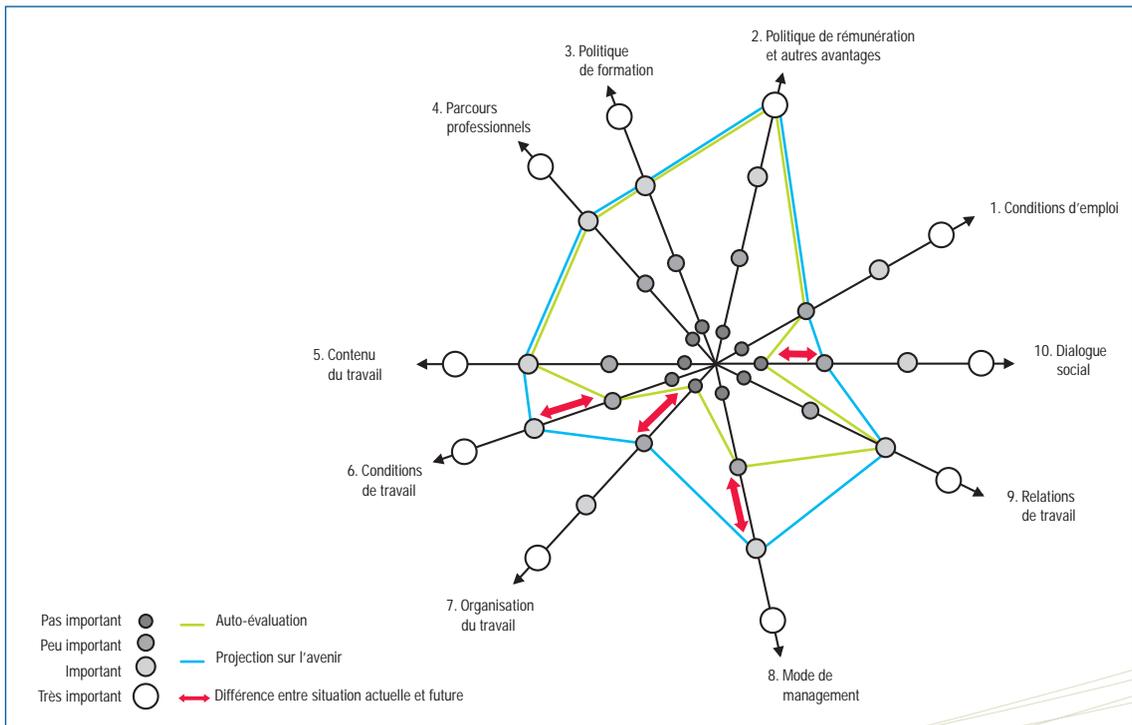
COMMENT FAIRE ?

1. Décrire et analyser chacun des leviers inventoriés dans *l'outil 1* à partir du tableau ci-dessous

QUELS LEVIERS UTILISEZ-VOUS ?	POUR RECONNAÎTRE QUELLE(S) FONCTION(S) ?	POUR RECONNAÎTRE QUELLE(S) CONTRIBUTION(S) ?

2. Pour chaque type de leviers, indiquez l'importance future que vous souhaitez leur accorder. Apparaissent des écarts qui vous permettent d'identifier les améliorations à conduire.

PROJECTION DU SYSTÈME DE RECONNAISSANCE



- 1** Vous utilisez certains leviers sans être convaincu qu'ils produisent les effets escomptés. Pour vous en assurer, avez-vous pris en compte le point de vue de vos salariés et/ou de vos IRP ? Les « entretiens de progrès » et les « entretiens professionnels » sont des moyens privilégiés pour recueillir et suivre le point de vue des salariés.

RECONNAÎTRE VOS SALARIÉS

Financée par le Conseil Régional Rhône-Alpes, la collection « Boîte à Outils GRH en PME » a pour objectif d'aider les petites et moyennes entreprises à adapter la gestion de leurs ressources humaines à leurs projets de développement.

La Boîte à Outils s'adresse aux dirigeants et salariés de la PME. Elle peut être un soutien utile pour les acteurs proches de l'entreprise (chambres consulaires, OPCA, conseil, etc.).

La Boîte à Outils se compose de dossiers permettant à l'entreprise de concevoir et mettre en œuvre des actions adaptées à la situation et aux projets de l'entreprise. Chaque dossier propose ainsi des points de repère et des outils pour agir.

Dossiers à paraître :

- Mettre en place un encadrement intermédiaire
- Organiser le dialogue social

Déjà parus :

- Réussir vos recrutements
- Le schéma directeur des ressources humaines



en partenariat avec :



ARAVIS est une association paritaire gérée par un conseil d'administration composé d'organisations patronales et d'organisations syndicales de salariés.

Elle a pour mission d'aider les entreprises dans leurs projets de modernisation, afin d'améliorer la situation des salariés et l'efficacité des entreprises.

ARAVIS, association régionale pour l'amélioration des conditions de travail, fait partie du réseau ANACT-ARACT.

14, rue Passet
69007 Lyon
T. 04 37 65 49 70
F. 04 37 65 49 75