

Un outil pour l'action - ANCT

Introduction

Modalités de construction et précautions

Dans les pages suivantes, nous proposons un outil d'appréciation des pratiques en entreprise concernant le thème de la reconnaissance.

Issu des réflexions précédentes, il prend la forme d'une grille de questionnaire visant à identifier les pratiques actuelles et les leviers d'action possibles. Pour son élaboration, nous avons repris les différents « points de repères pour le management » développés dans les chapitres 2 et 3 ; ces points de repère ont été traduits en questions, elles-mêmes déclinées en 2 ou 3 sous-questions.

Quelques précautions d'utilisation s'imposent : en aucun cas il ne s'agit d'attribuer une note ou un scoring à une entreprise. Il ne s'agit pas non plus d'évaluer de manière « scientifique » et parfaitement objective les pratiques en matière de reconnaissance. Nous l'avons vu, la complexité du sentiment de reconnaissance, son caractère éminemment subjectif et fluctuant, et la multiplicité des attentes ne peuvent donner lieu à ce type d'évaluation. Il est plutôt question ici d'une appréciation collective sur les pratiques d'une entreprise en matière de reconnaissance.

Proposée aux différents acteurs de l'entreprise, la grille de questionnaire doit s'inscrire dans une démarche concertée et favoriser le dialogue social. Elle vise à susciter le débat autour du thème de la reconnaissance et à identifier des leviers d'action. L'entreprise, aux dires de ses différents acteurs, permet-elle la responsabilisation des salariés dans des conditions acceptables ? Leur permet-elle d'innover, de voir le sens de leur travail ? Les relations favorisent-elles la coopération et la reconnaissance mutuelle ? Les systèmes de gestion des ressources humaines favorisent-ils la valorisation des compétences, leur « juste » rétribution et leur développement ? La confrontation des points de vue des uns et des autres, la mise à jour d'écarts de représentation entre une direction et ses salariés par exemple, le positionnement sur chacun des points de repère, pourront permettre à une entreprise et à ses managers d'identifier des actions prioritaires, dans les situations de travail, dans les relations professionnelles ou dans les systèmes de gestion de l'emploi, au regard de l'engagement demandé et de la performance économique recherchée.

Dans ce cadre, libre à chacun d'élaborer son propre système d'appréciation (échelle de cotation à plusieurs niveaux, système de codes couleur, smileys...), l'important étant de parvenir à un accord entre les acteurs tant sur la démarche d'appréciation que sur ses finalités et l'exploitation des résultats.

Perspectives d'utilisation

Cette grille de questionnaire peut, selon nous, répondre à des interrogations de trois ordres :

- des questions autour des notions d'implication/de motivation : par exemple, un dirigeant d'entreprise se questionne sur la « motivation » de son personnel, son implication dans la vie de l'entreprise ; ou bien des plaintes récurrentes s'expriment (« on n'est pas reconnu »...). Dans ce cas, le questionnaire peut permettre d'apprécier l'équilibre (ou le déséquilibre) entre performance recherchée et reconnaissance ;
- des questions de pérennisation de démarches compétence : au même titre que la performance, la

reconnaissance doit être un objectif stratégique travaillé et évalué régulièrement. Cette évaluation, pratiquée sous forme de diagnostic/audit, constitue un premier moyen de pérenniser la démarche et de lui donner du sens ;

- un souhait d'enrichissement d'autres démarches (démarche qualité, 5S...) : peut-on mieux prendre en compte et reconnaître le travail réalisé, les compétences mobilisées lors de la mise en place ou l'actualisation de ces différentes démarches ?

Le questionnement

Le questionnement proposé se décompose en 10 grands types d'interrogation :

- Les salariés sont-ils responsabilisés dans leur travail ?
- Les salariés voient-ils le sens de leur travail ?
- Les salariés peuvent-ils innover dans leur travail ?
- Les salariés ont-ils confiance en leur chef ?
- Les salariés appartiennent-ils à une équipe ?
- Les salariés sont-ils reconnus par leurs clients ?
- Les dispositifs de GRH permettent-ils aux salariés de nommer leurs compétences ?
- Les salariés peuvent-ils faire valoir leurs compétences ?
- Les salariés sont-ils rémunérés pour leur compétence ?
- Les salariés ont-ils des perspectives professionnelles ?

1. Les salariés sont-ils responsabilisés dans leur travail ?

	Evaluation
<p>Q.1 : L'entreprise formule-t-elle vis-à-vis de ses collaborateurs des exigences claires en termes quantitatifs et qualitatifs ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ces exigences sont-elles des points de repère connus de tous ? • Sont-elles considérées comme arbitraires ou au contraire sont-elles partagées ? • Sont-elles considérées comme réalisables dans des conditions habituelles de travail ? 	
<p>Q.2 : Le champ de compétence des différents collaborateurs est-il défini et élargi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Y a-t-il une pratique de la délégation ? • Les missions sont-elles précisées (limites de responsabilité, fonctions) ? • Les salariés sont-ils responsabilisés sur un processus (en totalité ou sur une partie significative) ? 	
<p>Q.3 : L'entreprise reconnaît-elle à ses collaborateurs un pouvoir d'agir ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les ressources dont ils disposent sont-elles considérées comme à la hauteur des exigences attendues (matériel - informations - appui à l'apprentissage...) ? • Disposent-ils d'une autonomie dans leur travail (rythme, capacité d'organisation...) ? Cette autonomie est-elle reconnue et confortée ? • Leur encadrement leur fait-il régulièrement un retour sur la qualité de ce travail (en positif - en négatif) ? Les erreurs sont-elles plutôt des motifs de sanction ou plutôt exploitées comme une source d'apprentissage ? 	
Appréciation Globale	

2. Les salariés voient-ils le sens de leur travail ?

	Evaluation
<p>Q.1 : Les salariés peuvent-ils faire des liens entre leur travail et les objectifs (la stratégie) de l'entreprise ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des explications leur sont-elles données, à ce sujet ? Quelles sont-elles ? Sont-elles pertinentes, adaptées, actualisées ? • Sont-elles cohérentes avec ce qui est vécu dans les situations de travail ? 	
<p>Q.2 : Ont-ils une compréhension des différentes fonctions de l'entreprise ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des explications leur sont-elles données à ce sujet ? Existe-t-il un guide de l'entreprise ? • Existe-t-il des possibilités de rencontre directe ou de confrontation avec ces différentes fonctions ? 	
<p>Q.3 : Ont-ils la connaissance des différentes étapes du processus auquel ils participent ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des explications leur sont-elles données à ce sujet ? Existe-t-il des documents de présentation ?... • Peuvent-ils en avoir une perception directe dans leur situation de travail ? Existe-t-il des moments de confrontation, de résolution de problèmes entre les salariés des autres phases du processus ? 	
Appréciation Globale	

3. Les salariés peuvent-ils innover dans leur travail ?

	Evaluation
<p>Q.1 : Demande-t-on aux salariés concernés leur avis avant de mettre en place telle ou telle solution ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concertation sur le choix d'investissement, l'emplacement, des modifications à apporter... • Concertation sur le fonctionnement : nouvelles procédures, répartition des fonctions, plan qualité... 	
<p>Q.2 : Leurs suggestions sont-elles sollicitées et valorisées ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Y a-t-il des moyens en temps et en personnes pour recueillir les suggestions et les traiter ? • Y a-t-il un dispositif de valorisation ? Est-ce bien l'auteur de la suggestion qui est valorisé dans la réussite de sa mise en œuvre ? 	
<p>Q.3 : Participent-ils à des projets innovants dans lesquels ils sont intégrés ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peuvent-ils participer à des missions spécifiques, en dehors de leurs fonctions habituelles ? (Recrutement - visite de l'entreprise - amélioration continue - représentation de l'entreprise...) • Sont-ils impliqués dans les innovations produits / services de l'entreprise (information - résolution de problèmes ...) 	
Appréciation Globale	

4. Les salariés ont-ils confiance en leur chef ?

	Evaluation
<p>Q.1 : Le management favorise-t-il le pouvoir d'agir des salariés ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Délègue-t-il ou garde-t-il le contrôle sur tout : précise-t-il les missions ? accorde-t-il les moyens ? assure-t-il le suivi au quotidien ? • Sécurise-t-il ou supplée-t-il : est-il disponible et accessible en cas de problème ? Indique-t-il le chemin ou fait-il à la place ? • Evalue-t-il ou juge-t-il : met-il en valeur le travail réalisé et pas seulement le résultat ? 	
<p>Q.2 : Favorise-t-il la coopération au sein des équipes et entre elles ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Y a-t-il des temps de régulation collective sur la répartition des tâches, le planning de la journée, la charge de travail... ? • Anime-t-il des temps collectifs où les membres de l'équipe peuvent analyser des résultats et proposer des solutions ? • Y a-t-il des modalités d'échange prévues entre les équipes et les services, entre les encadrants et entre les membres des équipes ? • Sollicite-t-il l'avis de ses collaborateurs et valorise-t-il leurs initiatives ? 	
<p>Q.3 : Est-il à l'écoute des individus ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tient-il compte des capacités et des compétences des individus dans la répartition des tâches ? • Repère-t-il les difficultés ? Y a-t-il un soutien ? • A-t-il des moments d'échange individuel sur le travail ? • A-t-il des marques de « considération symbolique » vis-à-vis de ses collaborateurs ? 	
Appréciation Globale	

5. Les salariés appartiennent-ils à une équipe ?

	Evaluation
<p>Q.1 : L'organisation permet-elle l'existence d'équipes constituées ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel est le degré de stabilité des membres de l'équipe et de leur encadrement ? • Comment est traitée la polyvalence au sein de l'organisation ? 	
<p>Q.2 : Les salariés partagent-ils une responsabilité collective au sein d'une équipe ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il une vision collective et des critères partagés sur l'activité (par équipe - par atelier...)? • Cette équipe est-elle autonome sur son organisation interne ? • Y a-t-il une répartition équilibrée de la charge de travail entre les membres de l'équipe ? 	
<p>Q.3 : Les individus entretiennent-ils une relation positive avec l'équipe ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chacun des membres de l'équipe a-t-il le sentiment d'apporter une contribution singulière et reconnue au fonctionnement de l'équipe ? • Y a-t-il des mécanismes d'entraide, de régulation informelle entre les membres de l'équipe ? • Sur quoi se fonde l'appartenance à l'équipe ? Y a-t-il des possibilités de confrontation et d'intégration de profils « atypiques » ? • Comment se fait le processus d'intégration : le bizutage, la mise à l'épreuve, le tutorat... ? 	
Appréciation Globale	

6. Les salariés sont-ils reconnus par leurs clients ?

	Evaluation
<p>Q.1 : L'entreprise valorise-t-elle ses salariés et leur travail aux yeux du client ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rend-elle visibles les activités et les attribue-t-elle à des personnes ? • Met-elle en valeur les expertises des différents salariés auprès des clients ? • Les salariés peuvent-ils avoir une relation directe avec le client lors d'une visite d'entreprise, salon... ? 	
<p>Q.2 : L'organisation prévoit-elle des moyens pour réguler la relation avec le client ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise organise-t-elle la relation avec le client ? Quels repères donne-t-elle ? Est-il prévu un rôle d'appui ? Par qui ? Quelle fréquence ? • Aide-t-elle à gérer les dilemmes, à arbitrer entre les demandes contradictoires ? • Prévoit-elle des moments d'analyse et de prise de distance sur la relation avec le client ? 	
<p>Q.3 : Les salariés ont-ils une image positive :</p> <ul style="list-style-type: none"> • De leur entreprise ? • De leur travail ? • Du produit, de la prestation... ? 	
Appréciation Globale	

7. Les dispositifs de GRH permettent-ils aux salariés de nommer leurs compétences ?

	Evaluation
<p>Q.1 : Existe-t-il un dispositif qui permet aux salariés d'explicitier et de formaliser leurs compétences ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ce dispositif concerne-t-il tous les salariés ? • Chacun y a-t-il accès ? Les outils qui le composent sont-ils publics ou réservés à la hiérarchie ? Sont-ils écrits dans un style et dans un format accessibles à tous ? 	
<p>Q.2 : Les salariés peuvent-ils y reconnaître les compétences mises en œuvre dans leur travail ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le lien entre compétences et situations de travail semble-t-il aisé à faire ? • A-t-on interrogé les salariés à ce sujet ? 	
<p>Q.3 : Le dispositif est-il ouvert et évolutif ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Est-il discuté avec les principaux concernés ? • Est-il remis à jour régulièrement en fonction des évolutions du travail ? 	
Appréciation Globale	

8. Les salariés peuvent-ils faire valoir leurs compétences ?

	Evaluation
Q.1 : Existe-t-il un dispositif d'évaluation et quelles en sont les modalités ? <ul style="list-style-type: none"> • Un entretien annuel ? Préparé de part et d'autre ? • Des moments de co-évaluation dont il existe des traces ? 	
Q.2 : Cette évaluation est-elle faite en dynamique ? <ul style="list-style-type: none"> • Un positionnement définitif ? • Un souci de développer et de faire progresser ? • Quelles en sont les suites ? 	
Q.3 : L'encadrement de proximité est-il responsabilisé sur le développement professionnel de ses coéquipiers ? <ul style="list-style-type: none"> • Cela fait-il partie des critères d'évaluation de son activité ? • Y a-t-il des dispositifs d'accompagnement et des moyens à disposition ? 	
Q.4 : Y a-t-il des dispositifs favorisant la reconnaissance des compétences des salariés en dehors de l'entreprise ? <ul style="list-style-type: none"> • Ouverture de formations qualifiantes ? • Dispositifs d'accompagnement à la VAE ? 	
Appréciation Globale	

9. Les salariés sont-ils rémunérés pour leur compétence ?

	Evaluation
Q.1 : Existe-t-il une politique de rémunération affichée sur la base de critères objectifs ? <ul style="list-style-type: none"> • Les critères sont-ils connus ? • La rémunération comporte-t-elle des éléments collectifs et des éléments individuels ? Fixes - variables ? • Comment est intégré un critère tel que l'ancienneté ? 	
Q.2 : Le lien est-il fait avec le développement des compétences ? <ul style="list-style-type: none"> • Les mesures incitatives visent-elles plutôt le court terme ou plutôt le long terme ? • L'accent est-il mis plutôt sur l'acquisition de diplôme ou la capacité à agir en situation de travail ? • Fait-on un lien mécanique entre salaire et accroissement de compétences ? 	
Q.3 : A côté de la rémunération monétaire existe-t-il des formes de rémunération symbolique ? <ul style="list-style-type: none"> • Quels en sont les éléments ? • Comment sont-ils considérés ? 	
Appréciation Globale	

10. Les salariés ont-ils des perspectives professionnelles ?

	Evaluation
<p>Q.1 : L'entreprise a-t-elle organisé et rendu visibles des voies de progression professionnelle en interne ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il des voies de progression verticale ? Quelles sont les modalités de promotion interne ? • Existe-t-il des voies de progression horizontale, dans le métier ? Ces métiers sont-ils conçus de manière suffisamment large pour permettre une progression ? • Existe-t-il des voies de progression transversale, entre filières, entre métiers ? 	
<p>Q.2 : Les salariés ont-ils les moyens d'accompagner les changements de leur entreprise ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment ont été accompagnés les changements précédents ? • Ont-ils ouvert des voies de progression professionnelle ? • À qui ont bénéficié ces ouvertures ? À tous ? À quelques uns ? Des groupes professionnels en ont-ils été exclus ? quelques uns éprouvent-ils un sentiment de déclassement ? 	
<p>Q.3 : Les salariés ont-ils des appuis dans les moments de transition professionnelle ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il un processus d'intégration professionnel formalisé ? • Les retours dans l'entreprise après les longues absences (congés de maternité - de maladie - de formation - mise à disposition...) sont-ils accompagnés ? • Les mobilités externes sont-elles encouragées et gérées ? • Quelle organisation pour les fins de carrière ? 	
Appréciation Globale	

11. Evaluation globale

	Evaluation
Les salariés sont-ils responsabilisés dans leur travail ?	
Les salariés voient-ils le sens de leur travail ?	
Les salariés peuvent-ils innover dans leur travail ?	
Les salariés ont-ils confiance en leur chef ?	
Les salariés forment-ils une équipe ?	
Les salariés sont-ils reconnus par leurs clients ?	
Les dispositifs de GRH permettent-ils aux salariés de valoriser leur compétence ?	
Les salariés peuvent-ils faire valoir leur compétence ?	
Les salariés sont-ils rémunérés pour leur compétence ?	
Les salariés ont-ils des perspectives professionnelles ?	