*Cette liste n’est pas exhaustive. Elle reflète un exemple de traduction concrète des principes de reconnaissance au travail.[[1]](#footnote-1)*

**0 = pas du tout (n’existe pas)**

**1 = partiellement (existe partiellement ou pas de manière satisfaisante)**

**2 = absolument (existe et fonctionne de manière satisfaisante en termes de reconnaissance)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Dimension de la reconnaissance | Exemples d’activités de « management » porteuses de reconnaissance |  | Evaluation (0, 1 ou 2) |
| Travail objectif : résultat, compétence  (égalité) | Des processus **d’évaluation objectivés et** **équitables** existent et permettent de rendre compte des résultats du travail (qualité du travail, développement de compétences). Le lien entre ces résultats et une valorisation (monétaire ou non) est connu.  Chacun connait ses **objectifs** ou au moins priorités à court terme. En d’autres termes, chacun sait ce qui est concrètement attendu de son travail, en termes de résultat et/ou de qualité.  Chacun sait précisément **comment** il doit effectuer son travail : quelles sont les procédures obligatoires, quel est le degré d’initiative attendu.  Des processus de **gestion de carrière** existent dans l’institution et permettent une mobilité horizontale ou verticale, selon des critères connus. | A  B  C  D |  |
| Travail subjectif : personne, pratique et effort  (sollicitude personnelle) | Le-les responsables organise-nt des **moments** – formels et informels – pour signifier aux membres de son équipe qu’il-s s’intéresse-nt à eux, reconnait-ssent leurs manières de faire personnelles et est-sont conscient-s de leur investissement dans le travail.  Le-les responsable-s a-ont des capacités **d’écoute**, de coaching. Il-s se montre-nt concerné-s par les préoccupations des membres de son-leur-s équipe-s. Il-s aide-nt les collaborateurs dans leur épanouissement au travail (trouver du sens par exemple)  Le-les responsable a des capacités de **feedback**, il-s est-sont assertif-s  Le **droit à l’erreur** existe : l’organisation promeut la réflexivité et l’apprentissage de ses erreurs. Elle valorise l’effort, même en cas d’échec.  Le développement de **l’autonomie** est encouragé (capacité à décider dans sa zone d’action – degré de contrôle placé de manière juste) | E  F  G  H  I |  |
| Travail collectif : compétence et reconnaissance comme relation  (solidarité) | La vision et **les projets** de l’institution – de l’équipe sont communiqués à tous les membres de l’équipe : chacun sait vers où se dirige l’institution – l’équipe. Chacun peut également s’approprier les projets et valeurs portés par l’institution  Les **rôles et responsabilités** de chacun sont clarifiés, sous forme d’organigramme et de description de fonction, complétés par des réunions d’équipe dans lesquels des ajustements sont possibles  Chaque membre a **un rôle à jouer dans l’équipe**. Son travail fait l’objet d’une reconnaissance par le responsable, par les collègues.  Une démarche de **plan de formation** pluriannuel existe au sein de l’institution et chacun a l’occasion d’y exprimer ses attentes et besoins, au niveau individuel et collectif  Des **lieux d’échanges** existent et sont organisés régulièrement : partage de pratique, groupes de travail, formation… Le **fruit de ces lieux d’échanges** est reconnu et porteur de sens pour la structure  Une **culture de la gestion de conflit** existe dans l’institution : la capacité à se faire du feedback est développée, les tensions font l’objet de discussions, en échanges bilatéraux et en réunions collectives. Eventuellement, des médiateurs internes interviennent en cas de conflit. | J  K  L  M  N  O |  |

1. Les Dimensions de la reconnaissance sont issues de *Management humain*, Laurent Taskin et Anne Dietrich, De Boeck Supérieur, Louvain-la-Neuve, 2016. Les exemples d’activités de management proviennent de ces mêmes auteurs, ainsi que des principes de management, de prévention des conflits et des RPS : Modèle CORPI, Ardoino et test de la gestion des compétences sur competentia.be [↑](#footnote-ref-1)