

Impliquer par la reconnaissance

À quoi sert-il ?	Quand l'utiliser ?	Quel format ?
Accompagner les travailleur·euse·s	Gestion d'équipe	Autodiagnostic

Grille d'analyse des actions institutionnelles porteuses de reconnaissance et qui participent à l'implication des travailleur·euse·s.

Pour quoi	Identifier au sein de son institution les facteurs de motivation et de démotivation et agir dessus
Pour qui	Le·la responsable, en collaboration avec un groupe de travail représentatif du personnel
Nombre de participant·e·s	De 2 à 10
Durée	1 heure
Matériel	La grille d'analyse en plusieurs exemplaires

Comment l'utiliser ?

Partant du principe que la motivation des travailleur·euse·s découle du sentiment d'être respecté·e et reconnu·e au travail, cet autodiagnostic passe en revue les mesures institutionnelles qui favorisent la reconnaissance des trois dimensions du travail :

- › Travail objectif : la reconnaissance de « ce que je fais » - mes compétences, mes efforts, mon travail. Cela participe à l'estime de soi et au sentiment d'utilité.
- › Travail subjectif : la reconnaissance de « ce que je suis » - mes idées, mes valeurs, mes propositions. Cela induit la confiance en soi et le sentiment d'être une personne à part entière.
- › Travail collectif : la reconnaissance que « j'appartiens au groupe » - mon sentiment d'appartenir au groupe, reconnu·e comme membre de la communauté au même titre que les autres. Cela favorise le respect de soi.

Pour exploiter cet outil de manière collective, constituez un groupe de travail représentatif de la diversité de votre personnel en termes de fonction, d'ancienneté, d'âge, de sexe...

Proposez à chacun·e de compléter l'autodiagnostic de manière individuelle en passant en revue toutes les propositions et en donnant une pondération selon leur propre vécu au sein de l'institution.

0 = pas du tout

1 = partiellement

2 = absolument

Additionnez l'ensemble des points attribués à chaque proposition. Ainsi, vous identifierez les mesures appréciées et les points d'attention à surveiller.

A partir de là, proposez un exercice de brainstorming en 3 étapes :

1. Trouvez les idées pertinentes pour augmenter le score de la(les) proposition(s) sélectionnée(s) à améliorer. Toutes les idées sont bonnes, ne censurez rien ! Cela favorise la production de solutions originales.
2. Sélectionnez trois de ces idées et identifiez quelles sont les difficultés qui bloquent leur mise en place.
3. Identifiez les pistes d'actions concrètes pour lever ces freins.

Les trucs pour réussir ?

- › Identifiez une personne en charge de l'animation du groupe de travail qui sera garante du processus.
- › Veillez à identifier des pistes d'actions dans la zone d'influence de l'institution, c'est-à-dire sur lesquelles l'institution a un pouvoir d'action. Il existe un certain nombre de contraintes sur lesquelles il est difficile d'agir directement (ex. : les barèmes fixés par la commission paritaire).

Et après ?

Avec les pistes d'actions identifiées, vous pouvez lancer de nouveaux projets en interne. Donnez-vous les moyens de les mener à bout sans brûler les étapes ; relisez éventuellement les conditions favorables de la gestion de projet sur notre [site web](#).

En pratique :

Voici un autodiagnostic pour impliquer par la reconnaissance dans votre institution.

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	Type d'activités de « management » porteuses de reconnaissance	Evaluation (0, 1 ou 2)
Travail objectif : résultat, compétences (égalité)	<ul style="list-style-type: none"> A. 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. B. Chacun-e connaît ses objectifs ou au moins ses priorités à court terme. Autrement dit, chacun-e sait ce qui est concrètement attendu de son travail, en termes de résultat et/ou de qualité. C. Chacun-e sait précisément comment il-elle doit effectuer son travail : quelles sont les procédures obligatoires, quel est le degré d'initiative attendu. D. Des processus de gestion de carrière existent dans l'institution et permettent une mobilité horizontale ou verticale, selon des critères connus. 	
Travail subjectif : personne, pratique et effort (sollicitude personnelle)	<ul style="list-style-type: none"> E. Le-la responsable (ou le collectif, dans des petites structures plus horizontales) organise des moments formels et informels pour signifier aux membres de son équipe qu'il-elle s'intéresse à eux, reconnaît leurs manières de faire personnelles et est conscient-e de leur investissement dans le travail. F. Le-la responsable (ou le collectif) a des capacités d'écoute, de coaching. Il-elle se montre concerné-e par les préoccupations des membres de son équipe. Il-elle aide les collaborateur-ric-e-s dans leur épanouissement au travail (ex. : trouver du sens). G. Le-la responsable (ou le collectif) a des capacités de feedback, il-elle est assertif-ve. H. 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. I. Le développement de l'autonomie est encouragé (capacité à décider dans sa zone d'action – degré de contrôle placé de manière juste). 	



Dimension de la reconnaissance	Type d'activités de « management » porteuses de reconnaissance	Evaluation (0, 1 ou 2)
Travail collectif : compétences et reconnaissance comme relation (solidarité)	<ul style="list-style-type: none">J. La vision et les projets de l'institution/de l'équipe sont communiqués à tous les membres de l'équipe : chacun-e sait vers où se dirige l'institution/l'équipe. Chacun-e peut également s'approprier les projets et valeurs portés par l'institution.K. Les rôles et responsabilités de chacun-e sont clarifiés sous forme d'organigramme et de descriptions de fonction, complétés par réunions d'équipe qui permettent des ajustements.L. Chaque membre a un rôle à jouer dans l'équipe. Son travail fait l'objet d'une reconnaissance par le-la responsable, par les collègues.M. Une démarche de plan de formation pluriannuel existe au sein de l'institution et chacun-e a l'occasion d'y exprimer ses attentes et besoins, au niveau individuel et collectif.N. 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.O. Une culture de la gestion de conflit existe dans l'institution : la capacité à apporter du feedback est développée, les tensions font l'objet de discussions en échanges bilatéraux et en réunions collectives. Eventuellement, des médiateur-ric-e-s internes interviennent en cas de conflit.	