PRÉFET
DE LA RÉGION
GRAND EST

Liberté
Égalité
Fraternité

PFRH
Plateforme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines
GRAND-EST

Référentiels

- Pratiques managériales dans un environnement complexe
- Maturité d'une équipe de travail

Parcours « Réinventer son management »

septembre – novembre 2021

Les deux référentiels proposés ici sont constitutifs des ressources développées à l'occasion de la formation-action « Réinventer son management – Bâtir l'avenir avec confiance », et complètent le recueil de pratiques à partager.

Comment les utiliser ?

En prendre connaissance permet en premier lieu de préciser ses repères quant aux pratiques attendues d'un manager intermédiaire.

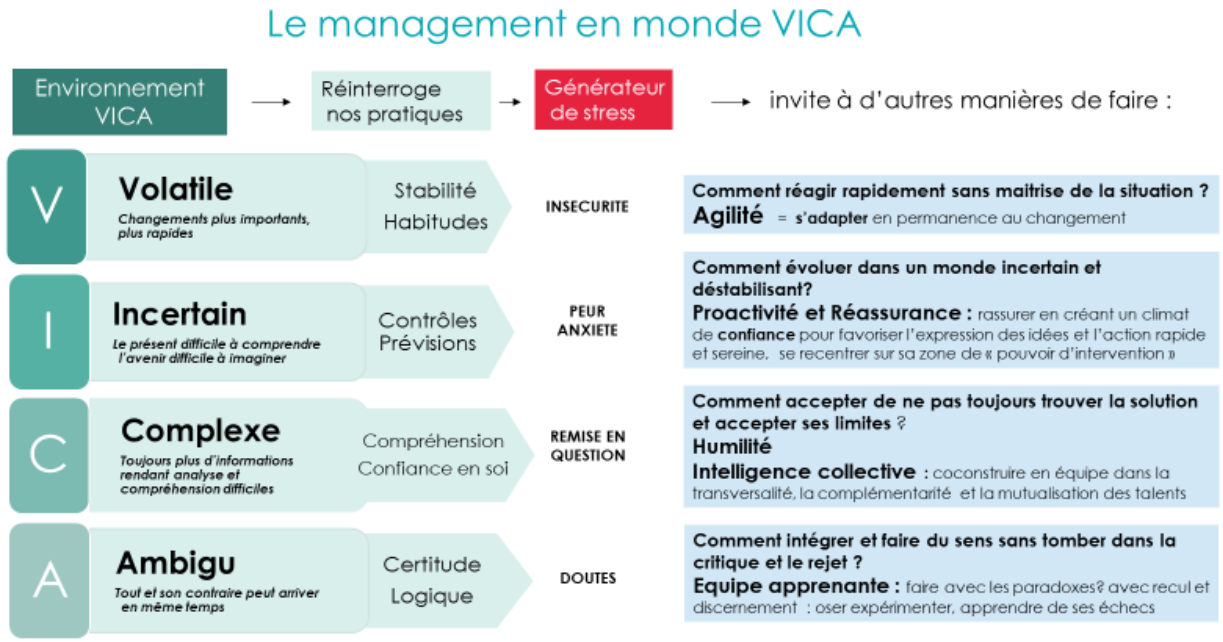
Il est possible ensuite d'utiliser le référentiel de pratiques managériales pour se positionner et identifier plus finement ses points forts et ses points d'amélioration. Quelques suggestions sont formulées pour guider le manager qui souhaite se tester.

La même proposition est faite pour examiner la maturité de son équipe. C'est précieux pour un manager qui envisage de développer des pratiques d'intelligence collective.

Sommaire

Référentiel – Pratiques managériales dans un environnement complexe	4
La fonction de pilote organisateur	5
La fonction d'animateur	6
La fonction de contributeur	7
La fonction de coach développeur de compétences	8
La fonction de leader	9
Se positionner sur le référentiel	10
Comment lire les résultats	16
Grille de positionnement neutralisée pour un usage libre	17
Référentiel – Maturité d'une équipe de travail	22
Positionner l'équipe	23
Comment établir et analyser les résultats	26

I- REFERENTIEL - PRATIQUES MANAGERIALES DANS UN ENVIRONNEMENT COMPLEXE :



LA VOLATILITE	L'INCERTITUDE	LA COMPLEXITE	L'AMBIGUITE
• Remet en cause les habitudes • Le changement devient une solution • Développe l'agilité	• Encourage à être plus authentique • Rend nécessaire l'expression des idées • La confiance(en soi et dans les autres)doit être développée	• Appelle un fonctionnement ascendant • Valorise l'intelligence collective • Développe la transversalité	• Oblige à composer avec les paradoxes • Développe le discernement • Fait apprendre des échecs

Ce référentiel de pratiques managériales fait écho à l'environnement dans lequel évolue désormais tout manager, désigné par l'acronyme VICA. De nombreux concepts et outils managériaux imaginés dans un contexte plus linéaire et prévisible sont devenus d'application difficile. Plus qu'un effet de mode, l'agilité est nécessaire. Les pratiques managériales qui créent du sens et du lien sont précieuses, elles fournissent des repères, des appuis pour s'adapter.

Face à l'incertitude, l'expérimentation, pour apprendre, apporte de meilleures réponses que le renforcement des procédures et des mesures de contrôle, à condition de développer la confiance comme préalable.

La complexité oblige à coopérer et à privilégier l'intelligence collective, pour la richesse qu'elle développe.

Vivre avec une variété de solutions que l'on expérimente permet de faire face à l'ambiguïté et aux paradoxes.

Le manager **organise et pilote l'activité dans son périmètre de responsabilité**. Cependant il doit le faire avec **un positionnement d'animateur renforcé.** Il veille à favoriser **les liens de son entité avec l'organisation globale,** parce que la transversalité est de plus en plus nécessaire. Il lui faut également, pour développer l'agilité, veiller **au développement et à l'ajustement des compétences des collaborateurs**. Il assume enfin **un rôle de leader**, qui dans un contexte VICA prend une coloration particulière.

1) La fonction de Pilote-Organisateur

Elle regroupe les savoir-faire et pratiques qui correspondent au rôle fondamental d'un manager :

- organiser l'activité en cohérence avec les attentes de l'organisation (planifier, mettre en œuvre évaluer),
- piloter l'activité dans le respect du cadre imposé,
- réguler le cas échéant l'activité et les comportements de façon à assurer les missions dévolues.

Elle est cependant abordée comme intégrant les enjeux du management dans un environnement complexe : importance de l'intelligence collective, de la co-construction, et de l'agilité. Les pratiques correspondant à cette fonction sont :

- Connaître et expliquer la finalité de l'entité dont on est le manager
- Structurer les rôles et les responsabilités, organiser et cadrer le travail
- Planifier, séquencer l'activité : mise en œuvre, suivi, bilan-évaluation
- Définir un objectif, confier un projet, déléguer une responsabilité et suivre sa réalisation
- S'assurer que chacun dispose des compétences et moyens adaptés à la réalisation des missions
- Faire respecter les process et les règles
- Prendre en compte et intégrer calmement un aléa ou une difficulté
- Adapter son management à chacun et à chaque situation en dosant rigueur et souplesse
- Conduire des réunions efficaces : l'objectif est atteint dans un délai limité
- Diagnostiquer, prioriser, pour décider de façon réactive
- Tenir ses engagements, être prévisible
- Accepter et gérer une critique, un blocage, un refus
- Recadrer : traiter un faux-pas, stopper une attitude non acceptable, et reprendre en main
- Elaborer une solution par l'échange, la construction et/ou la négociation
- Détecter les opportunités d'une organisation plus satisfaisante
- Travailler en équipe, encourager la controverse positive
- Gérer une surcharge de travail au sein de l'entité
- Recruter un collaborateur dont le profil est adapté aux besoins de l'entité
- Développer chez chaque collaborateur l'esprit d'équipe
- Solliciter des pairs en cas de besoin pour la réflexion et le partage d'expérience

2) La fonction d'animateur

Son importance s'accroit dans le contexte de complexité préalablement décrit. En effet, lorsque les repères s'altèrent, générant de l'incertitude, des doutes, du stress, que la complexité du système génère des paradoxes, que le sens n'émerge plus aussi naturellement, et que le travail ne se réalise plus nécessairement en présentiel, les liens sont fondamentaux. Le partage de valeurs qui s'incarnent concrètement, et la qualité des relations humaines favorise la confiance, l'adaptation et l'intelligence collective. Cela permet aussi de redonner du sens. Cette vigilance au lien devient essentielle pour le manager. Les pratiques associées sont :

- Evaluer et développer la cohésion de son équipe autour de valeurs partagées
- Manifester de l'attention, de l'empathie, et de la bienveillance, se montrer disponible
- Connaître ses collaborateurs, s'intéresser réellement à eux
- Informer sur l'évolution de l'organisation, le fonctionnement, les résultats de l'entité
- Prendre le temps d'une écoute active, encourager l'expression d'un collaborateur en difficulté
- Limiter sa distance hiérarchique, entretenir des liens de proximité
- Reconnaître et valoriser, mettre en avant les progrès réalisés : donner du feed-back
- En réunion, utiliser des méthodes qui favorisent la créativité
- Identifier les sources de motivation de chacun de ses collaborateurs : la nécessité, le plaisir au travail, la reconnaissance personnelle, l'utilité sociale, etc.
- Associer chacun et favoriser l'esprit d'équipe, la coopération, les échanges croisés
- Développer la convivialité et la qualité de vie au travail, marquer les succès, donner des stimulations positives
- Gérer les émotions, maîtriser l'affectivité, faire preuve d'intelligence relationnelle
- Communiquer une décision difficile, savoir dire les choses
- Pratiquer la communication bienveillante, supprimer les « tu qui tuent », dire non dans le respect de ses interlocuteurs
- Gérer des personnalités difficiles
- Gérer des situations délicates, les paradoxes
- Traiter une tension dans l'équipe, un conflit
- Encourager la diversité des profils pour favoriser l'intelligence collective
- Intégrer un nouvel arrivant
- Manager une nouvelle équipe, asseoir sa légitimité

3) La fonction de contributeur

Cette fonction est mise évidence ici parce que le manager crée du lien entre son entité et l'ensemble de l'organisation, que la dimension fonctionnelle se développe, et que de nombreux process de travail appellent de la transversalité. A l'instar de ce qui se joue au sein de l'entité qu'il gère, le manager doit aussi veiller à la qualité des liens avec les autres composantes de l'organisation. Les pratiques associées sont :

- **Porter et faire comprendre les objectifs de l'organisation**
- **Gérer les ressources de son entité de façon rigoureuse et frugale**
- **Représenter l'employeur : valeurs, règles de fonctionnement interne, règlement intérieur, obligations légales, conditions de travail**
- **Prendre en compte les attentes, besoins et contraintes des parties prenantes de l'entité**
- **Relayer au niveau supérieur le point de vue de son entité, rendre compte**
- **Créer une dynamique de progrès métier : favoriser le transfert de compétences, le partage d'expérience, etc.**
- **Capitaliser et diffuser les bonnes pratiques**
- **Valoriser son entité en interne, tout en promouvant l'intérêt collectif**
- **S'impliquer dans les projets transversaux**
- **Faire coopérer ses collaborateurs avec d'autres entités, faire primer l'esprit de contribution sur les logiques d'attribution**
- **Associer les collaborateurs à la mise en œuvre de la responsabilité sociale et environnementale**
- **Véhiculer une image positive de l'organisation auprès de toutes les parties prenantes**
- **Manager son manager, établir les besoins de l'un et de l'autre et les modalités de collaboration adaptées**

4) La fonction de coach développeur de compétences

Pour favoriser l'autonomie, la responsabilité et l'agilité, mais également la capacité à expérimenter, le manager doit se montrer pédagogue et accompagner chaque collaborateur dans la réalisation de son potentiel. En se positionnant ainsi, il signifie que les erreurs sont des occasions d'apprentissage, et il encourage l'intelligence collective parce qu'il permet à chacun d'identifier en quoi il contribue spécifiquement à l'intelligence collective. Les pratiques associées sont :

- Aider ses collaborateurs à s'adapter, se mettre à leur service
- Accroître la maîtrise de chacun sur son travail : accompagner au quotidien, former, transmettre, créer des situations apprenantes, tutorer, mentorer…
- Mener un entretien dédié au développement des compétences
- Déceler les sources de démotivation et situations d'échec, les traiter puis les prévenir
- Traiter positivement une erreur, demander des solutions et accompagner
- Donner à chacun le niveau d'autonomie pertinent, le rendre capable de s'autogérer
- Mettre en confiance, rassurer, éviter la peur qui limite l'initiative
- Identifier le potentiel de chacun et les voies de son épanouissement professionnel, être un développeur de compétences
- Remotiver un collaborateur, le « remettre en selle »
- Valoriser la personne, l'effort, la contribution et pas seulement le résultat

5) La fonction de leader

On peut avec raison objecter qu'être leader n'est pas une fonction. En effet, si un manager est désigné formellement pour être le responsable d'une entité, un leader est quant à lui davantage reconnu de façon informelle que désigné. Il suscite l'adhésion parce qu'il agit d'une façon qui est considérée comme adaptée, inspirante. Il tire sa légitimité des qualités qu'il manifeste et qui paraissent exemplaires dans le contexte où il se trouve. Suggérer au manager de devenir un leader c'est l'inciter à l'authenticité, à prendre appui sur ses comportements dès lors qu'ils reflètent son identité et ses valeurs lorsqu'elles favorisent l'agilité, la confiance et la collaboration. Les pratiques caractéristiques d'un manager qui s'affirme comme leader sont :

- Donner du sens à l'action, développer une vision/mission/but, partager un défi
- Mobiliser, stimuler l'énergie des autres, créer l'engagement de chacun, donner le goût du travail
- Connaître son style de management, ses atouts et ses vulnérabilités, manager en cohérence avec ce que l'on est
- S'engager dans l'activité avec un état d'esprit positif, et avec enthousiasme
- Savoir remettre en cause ses convictions
- Être authentique, dans des limites claires
- Donner envie plutôt que décréter, créer l'adhésion
- Faire preuve d'intégrité, d'honnêteté, ne jamais transiger sur l'éthique
- Reconnaître ses erreurs avec simplicité
- Etre positif et constructif : être à l'aise avec l'incertitude et valoriser le bon côté des choses
- S'appuyer sur les points forts de chacun, pour créer une dynamique autour de ce qui fonctionne bien
- Faire valoir ses arguments, convaincre
- Voir le changement comme une solution aux difficultés observées
- Encourager l'initiative et l'ouverture, favoriser l'innovation
- Développer son influence, sa qualité de présence personnelle, son réseau
- Oser innover, aller de l'avant, entreprendre
- Avoir du recul sur sa posture, pour prendre acte de ses évolutions, et s'ajuster
- Savoir manager des personnes avec lesquelles on a eu d'autres relations (anciens collègues, partenaires, etc…)
- Etre exemplaire, « inspirant » pour ses collaborateurs
- S'intéresser à l'impact de son management sur ses collaborateurs

II- SE POSITIONNER SUR LE REFERENTIEL - PRATIQUES MANAGERIALES DANS UN ENVIRONNEMENT COMPLEXE :

1) Se positionner

Attention : cet auto-positionnement n'a pas de valeur prédictive, mais il permet la prise de recul sur soi, et l'introspection.

Affecter :
- 3 points : lorsque la pratique parait naturelle
- 2 points : lorsqu'on y est sensibilisé, sans toutefois se sentir régulier dans la pratique
- 1 point : lorsqu'on fonctionne peu de cette façon, mais qu'on est tenté de procéder davantage ainsi

Lorsque l'item est éloigné de ses pratiques, ne pas affecter de point

Quelques conseils pour répondre :

- Eviter d'affecter des points en ne prenant en compte qu'une seule situation qui a marqué, mais essayer, si l'expérience le permet, de se référer à un contexte plus large,
- Faire preuve de sincérité, sans complaisance, ni sévérité.
- Faire l'effort de ne pas tenir compte de la mise en forme des items (couleur, caractère gras) ou utiliser la version sans mise en forme du test.

		C'est assez naturel* pour moi	J'y suis sensibilisé, mais n'y parviens pas* régulièrement	Je fonctionne peu ainsi* mais je souhaite développer cette pratique	C'est loin de mes pratiques actuelles*
		** y compris en situation de télétravail ou en mode mixte*			
79	**Voir le changement comme une solution aux difficultés observées**				
55	Véhiculer une image positive de l'organisation auprès de toutes les parties prenantes				
51	Valoriser son entité en interne, tout en promouvant l'intérêt collectif				
40	Traiter une tension dans l'équipe, un conflit				
61	**Traiter positivement une erreur, demander des solutions et accompagner**				
70	S'engager dans l'activité avec un état d'esprit positif, et avec enthousiasme				
71	**Savoir remettre en cause ses convictions**				
77	**S'appuyer sur les points forts de chacun, pour créer une dynamique autour de ce qui fonctionne bien**				
46	Représenter l'employeur : valeurs, règles de fonctionnement interne, règlement intérieur, obligations légales, conditions de travail				
65	Remotiver un collaborateur, le remettre en selle				
48	Relayer au niveau supérieur le point de vue de son entité, rendre compte				
27	**Reconnaître et valoriser, mettre en avant les progrès réalisés : donner du feed-back**				
25	**Prendre le temps d'une écoute active, encourager l'expression d'un collaborateur en difficulté**				
47	Prendre en compte les attentes, besoins et contraintes des parties prenantes de l'entité				
37	Pratiquer la communication bienveillante, supprimer les « tu qui tuent », dire non dans le respect de ses interlocuteurs				
44	Porter et faire comprendre les objectifs de l'organisation				
82	Oser innover, aller de l'avant, entreprendre				
68	Mobiliser, stimuler l'énergie des autres, créer l'engagement de chacun, donner le goût du travail				
63	**Mettre en confiance, rassurer, éviter la peur qui limite l'initiative**				
59	**Mener un entretien dédié au développement des compétences**				
22	**Manifester de l'attention, de l'empathie, et de la bienveillance, se montrer disponible**				
43	Manager une nouvelle équipe : asseoir sa légitimité				
56	**Manager son manager, établir les besoins de l'un et de l'autre et les modalités de collaboration adaptées**				

26	**Limiter sa distance hiérarchique, entretenir des liens de proximité**				
42	Intégrer un nouvel arrivant				
24	Informer sur l'évolution de l'organisation, le fonctionnement, les résultats de l'entité				
		C'est assez naturel* pour moi	J'y suis sensibilisé, mais n'y parviens pas* régulièrement	Je fonctionne peu ainsi* mais je souhaite développer cette pratique	C'est loin de mes pratiques actuelles*
		** y compris en situation de télétravail ou en mode mixte*			
29	**Identifier les sources de motivation de chacun de ses collaborateurs : la nécessité, le plaisir du travail, la reconnaissance personnelle, l'utilité sociale**				
64	**Identifier le potentiel de chacun et les voies de son épanouissement professionnel, être un développeur de compétences**				
45	Gérer les ressources de son entité de façon rigoureuse et frugale				
33	**Gérer les émotions, maîtriser l'affectivité, faire preuve d'intelligence relationnelle**				
39	**Gérer des situations délicates, les paradoxes**				
38	Gérer des personnalités difficiles				
78	Faire valoir ses arguments, convaincre				
53	**Faire coopérer ses collaborateurs avec d'autres entités, faire primer l'esprit de contribution sur les logiques d'attribution**				
21	**Evaluer et développer la cohésion de son équipe autour de valeurs partagées**				
72	**Être authentique, dans des limites claires**				
41	**Encourager la diversité des profils pour favoriser l'intelligence collective**				
80	Encourager l'initiative et l'ouverture, favoriser l'innovation				
28	En réunion, utiliser des méthodes qui favorisent la créativité				
73	Donner envie plutôt que décréter, créer l'adhésion				
67	**Donner du sens à l'action, développer une vision/mission/but, partager un défi**				
81	Développer son influence, sa qualité de présence personnelle, son réseau				
32	**Développer la convivialité et la qualité de vie au travail, marquer les succès, donner des stimulations positives**				
60	Déceler les sources de démotivation et situations d'échec, les traiter puis les prévenir				
49	**Créer une dynamique de progrès métier : favoriser le transfert de compétences, le partage d'expérience, etc.**				

69	Connaître son style de management, ses atouts et ses vulnérabilités, manager en cohérence avec ce que l'on est				
23	**Connaître ses collaborateurs, s'intéresser réellement à eux**				
1	Connaître et expliquer la finalité de l'entité dont on est le manager				
35	**Communiquer une décision difficile, savoir dire les choses**				
50	Capitaliser et diffuser les bonnes pratiques				
		C'est assez naturel* pour moi	J'y suis sensibilisé, mais n'y parviens pas* régulièrement	Je fonctionne peu ainsi* mais je souhaite développer cette pratique	C'est loin de mes pratiques actuelles*
		** y compris en situation de télétravail ou en mode mixte*			
83	**Avoir du recul sur sa posture, pour prendre acte de ses évolutions, et s'ajuster**				
54	Associer les collaborateurs à la mise en œuvre de la responsabilité sociale et environnementale				
31	**Associer chacun et favoriser l'esprit d'équipe, la coopération, les échanges croisés, le "jouer collectif"**				
57	Aider ses collaborateurs à s'adapter, se mettre à leur service				
58	**Accroître la maîtrise de chacun sur son travail : accompagner au quotidien, former, transmettre, créer des situations apprenantes, tutorer, mentorer…**				
74	Faire preuve d'intégrité, d'honnêteté, ne jamais transiger sur l'éthique				
66	**Valoriser la personne, l'effort, la contribution et pas seulement le résultat**				
16	**Travailler en équipe, encourager la controverse positive**				
11	Tenir ses engagements, être prévisible				
2	Structurer les rôles et les responsabilités, organiser et cadrer le travail				
20	**Solliciter des pairs en cas de besoin**				
84	Savoir manager des personnes avec lesquelles on a eu d'autres relations (anciens collègues, partenaires, etc…)				
86	**S'intéresser à l'impact de son management sur ses collaborateurs**				
52	S'impliquer dans les projets transversaux				
5	S'assurer que chacun dispose des compétences et moyens adaptés à sa mission				
18	Recruter un collaborateur dont le profil est adapté aux besoins de l'entité				
75	Reconnaître ses erreurs avec simplicité				
13	Recadrer : traiter un faux-pas, stopper une attitude non acceptable, et reprendre en main				

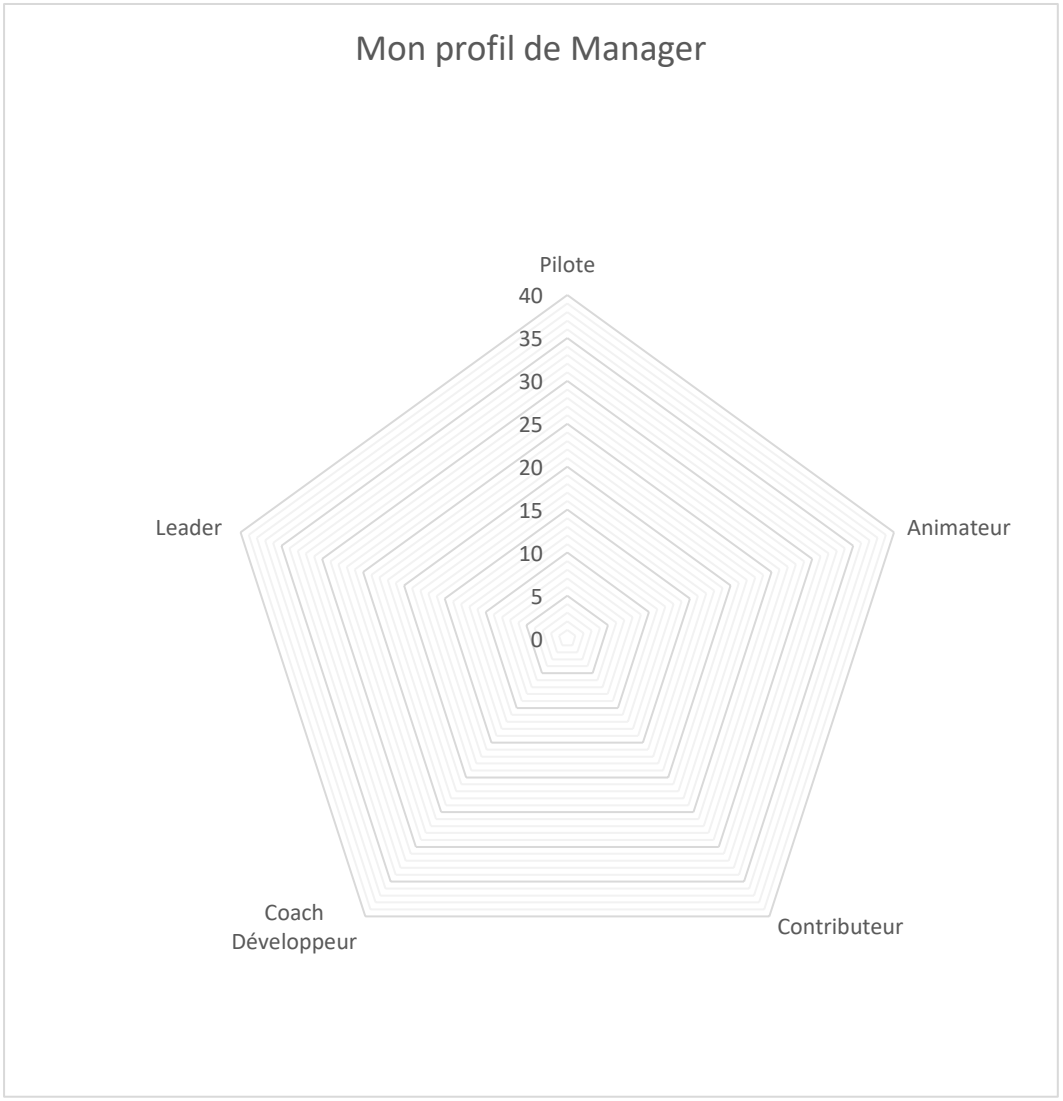
7	**Prendre en compte et intégrer calmement un aléa ou une difficulté**				
3	Planifier, séquencer l'activité : mise en œuvre, suivi, bilan-évaluation				
17	Gérer une surcharge de travail au sein de l'entité				
6	Faire respecter les process et les règles				
76	**Etre positif et constructif : être à l'aise avec l'incertitude et valoriser le bon côté des choses**				
85	Etre exemplaire, « inspirant » pour ses collaborateurs				
14	**Elaborer une solution par l'échange, la construction et/ou la négociation**				
62	**Donner à chacun le niveau d'autonomie pertinent, le rendre capable de s'autogérer**				
10	Diagnostiquer, prioriser, décider rapidement				
		C'est assez naturel* pour moi	J'y suis sensibilisé, mais n'y parviens pas* régulièrement	Je fonctionne peu ainsi* mais je souhaite développer cette pratique	C'est loin de mes pratiques actuelles*
		** y compris en situation de télétravail ou en mode mixte*			
19	**Développer chez chaque collaborateur l'esprit d'équipe**				
15	**Détecter les opportunités d'une organisation plus satisfaisante**				
4	Définir un objectif, confier un projet, déléguer une responsabilité et suivre sa réalisation				
9	Conduire des réunions efficaces : l'objectif est atteint dans un délai limité				
8	**Adapter son management à chacun et à chaque situation en dosant rigueur et souplesse**				
12	**Accepter et gérer une critique, un blocage, un refus**				

Reporter les points obtenus de la façon suivante :

Fonction Pilote = items entre 1 et 29,
Fonction Animateur = items de 21 à 43,
Fonction Contributeur = items entre 44 et 56, puis multiplier le score par le coefficient 1.5,
Fonction Coach développeur de compétences = items 57 à 66, puis multiplier le score par le coefficient 1.8,
Fonction Leader = items 67 à 86

Un diagramme en radar peut être réalisé à partir des scores obtenus (page suivante)

La fonction Pilote Organisateur	La fonction animateur	La fonction Contributeur	La fonction Coach Développeur de com-pétences	La fonction Leader
Items 1 à 20	Items 21 à 29 Items 31, 32, 33, 35 Item 37 à 43	Items 44 à 56	Items 57 à 66	Items 67 à 86
Score = pts sur items **en gras** :	Score = pts sur items **en gras :**	Score x 1.5 = pts sur items **en gras :**	Score x 1.8 = Pts sur items **en gras :**	Score = Pts sur items **en gras :**


Mon profil de Manager
Pilote
40
35
30
25
20
15
10
5
0
Animateur
Contributeur
Coach
Développeur
Leader

2) Comment lire les résultats :

Un score faible sur une fonction est inférieur à 20

- La fonction « pilote – organisation » correspond aux fondamentaux du métier :
  Un manager expérimenté peut raisonnablement présenter un profil qui montre la maitrise de ces fondamentaux, alors que cela ne sera pas le cas pour un professionnel qui accède à la fonction. Un manager ayant développé préalablement une expertise métier peut compenser les pratiques attendues ici par de bonnes pratiques de manager coach développeur de compétences techniques.

- Les profils « Animateur » et « Coach développeur de compétences » sont importants, ils peuvent se compenser mutuellement. Le profil « leader » y contribue également. S'il est nécessaire, le renforcement des pratiques « Animateur » et « Coach développeur de compétences » suppose souvent plus d'intérêt pour le développement personnel et les compétences relationnelles.

- Le profil « contributeur » peut se développer grâce à une meilleure connaissance de l'organisation, un renforcement des compétences à travailler dans la transversalité, ou en mode projet.

- Le profil leader se développe grâce à la connaissance de soi et l'analyse de sa posture professionnelle (quelles sont les valeurs, représentations du manager sur son rôle ?)

Des écarts importants (plus de 10 points) entre certaines fonctions indiquent un profil contrasté. Cela ne doit pas nécessairement constituer une source d'inquiétude, mais il est précieux que le manager concerné en soit conscient et s'interroge sur les aspects suivants :

- mon profil est-il en phase avec les besoins de la mission ? de l'équipe ? de ma hiérarchie ?

- les fonctions correspondant au score le plus bas sont-elles compensées par une autre fonction ? par exemple :

- fonction « Coach développeur de compétences » compensée par Animateur ?

- fonction « Leader » compensée par Animateur ?

- fonction « Animateur » compensée par Leader ou Coach Développeur de compétences ?

- au-delà des possibles compensations entre fonctions :

- que puis-je envisager si mes pratiques sont en décalage avec les besoins ? développer mes compétences ?

- certaines pratiques (liées au pilotage ou à l'animation en particulier) seraient-elles partiellement délégables à un adjoint ou à certains membres de l'équipe ?

Les items en caractère gras :

Les items apparaissant en **caractère gras** dans le test correspondent à des pratiques précieuses et encouragées pour faire face à la complexité avec agilité, en développant la confiance et l'intelligence collective, etc…
Il est intéressant d'examiner le score obtenu en tenant compte de cette donnée : les scores obtenus sur items en gras comptent-ils pour une part importante du total de points d'une fonction ?

Comment utiliser ce référentiel pour avoir du feedback sur ses pratiques :

Cela peut se révéler précieux, pour diverses raisons. On peut en effet avoir un regard biaisé ou sévère avec soi-même. Plusieurs pistes pour obtenir du feedback sont envisageables, à condition de procéder à différentes vérifications préalables :

- <u>Obtenir du feedback de la part de l'équipe encadrée :</u>
    - Il est nécessaire qu'elle fasse preuve de maturité pour cela, et que les collaborateurs soient habitués à donner des feedbacks, en particulier à leur manager, et que l'expression de chacun se fasse dans la bienveillance
    - Il est envisageable de sélectionner seulement une partie des items liés à certaines fonctions qui font sens pour le contexte du manager et qui donnent lieu à des pratiques aisément observables.
- <u>Obtenir du feedback de ses pairs :</u>
    - Quel serait le regard d'autres managers sur ses pratiques ? l'exercice est possible dans une relation de confiance, dès lors que les professionnels concernés connaissent le test, les pratiques, et que la réciprocité est possible : une séquence dédiée à l'examen de ce référentiel et à un positionnement collectif (en réseau de managers par exemple) peut constituer un temps riche de partage de pratiques.
- <u>Avec son supérieur hiérarchique :</u>
    - Si les conditions sont réunies pour un échange authentique et constructif, la démarche peut être riche
    - Elle peut porter sur une fonction seulement ou sur une partie des items.
- <u>sur une pratique qui interroge :</u>
    - Sans utiliser tout le test, un échange (avec un ou des collaborateurs, pairs, le supérieur hiérarchique) sur une pratique qui interroge le manager peut constituer une occasion de feedback simple. Réitérer la démarche graduellement selon les besoins éprouvés, peut constituer un bon moyen d'ajuster son positionnement et ses pratiques.

3) Grille de positionnement des pratiques managériales neutralisée

Elle est destinée à un usage libre.

		C'est assez naturel* pour moi	J'y suis sensibilisé, mais n'y parviens pas* régulièrement	Je fonctionne peu ainsi* mais je souhaite développer cette pratique	C'est loin de mes pratiques actuelles*
		** y compris en situation de télétravail ou en mode mixte*			
79	Voir le changement comme une solution aux difficultés observées				
55	Véhiculer une image positive de l'organisation auprès de toutes les parties prenantes				
51	Valoriser son entité en interne, tout en promouvant l'intérêt collectif				
40	Traiter une tension dans l'équipe, un conflit				
61	Traiter positivement une erreur, demander des solutions et accompagner				
70	S'engager dans l'activité avec un état d'esprit positif, et avec enthousiasme				
71	Savoir remettre en cause ses convictions				
77	S'appuyer sur les points forts de chacun, pour créer une dynamique autour de ce qui fonctionne bien				
46	Représenter l'employeur : valeurs, règles de fonctionnement interne, règlement intérieur, obligations légales, conditions de travail				
65	Remotiver un collaborateur, le remettre en selle				
48	Relayer au niveau supérieur le point de vue de son entité, rendre compte				
27	Reconnaître et valoriser, mettre en avant les progrès réalisés : donner du feedback				
25	Prendre le temps d'une écoute active, encourager l'expression d'un collaborateur en difficulté				
47	Prendre en compte les attentes, besoins et contraintes des parties prenantes de l'entité				
37	Pratiquer la communication bienveillante, supprimer les « tu qui tuent », dire non dans le respect de ses interlocuteurs				
44	Porter et faire comprendre les objectifs de l'organisation				
82	Oser innover, aller de l'avant, entreprendre				
68	Mobiliser, stimuler l'énergie des autres, créer l'engagement de chacun, donner le goût du travail				
63	Mettre en confiance, rassurer, éviter la peur qui limite l'initiative				
59	Mener un entretien dédié au développement des compétences				
22	Manifester de l'attention, de l'empathie, et de la bienveillance, se montrer disponible				
43	Manager une nouvelle équipe : asseoir sa légitimité				
56	Manager son manager, établir les besoins de l'un et de l'autre et les modalités de collaboration adaptées				

26	Limiter sa distance hiérarchique, entretenir des liens de proximité				
42	Intégrer un nouvel arrivant				
24	Informer sur l'évolution de l'organisation, le fonctionnement, les résultats de l'entité				
		C'est assez naturel* pour moi	J'y suis sensibilisé, mais n'y parviens pas* régulièrement	Je fonctionne peu ainsi* mais je souhaite développer cette pratique	C'est loin de mes pratiques actuelles*
		** y compris en situation de télétravail ou en mode mixte*			
29	Identifier les sources de motivation de chacun de ses collaborateurs : la nécessité, le plaisir du travail, la reconnaissance personnelle, l'utilité sociale				
64	Identifier le potentiel de chacun et les voies de son épanouissement professionnel, être un développeur de compétences				
45	Gérer les ressources de son entité de façon rigoureuse et frugale				
33	Gérer les émotions, maîtriser l'affectivité, faire preuve d'intelligence relationnelle				
39	Gérer des situations délicates, les paradoxes				
38	Gérer des personnalités difficiles				
78	Faire valoir ses arguments, convaincre				
53	Faire coopérer ses collaborateurs avec d'autres entités, faire primer l'esprit de contribution sur les logiques d'attribution				
21	Evaluer et développer la cohésion de son équipe autour de valeurs partagées				
72	Être authentique, dans des limites claires				
41	Encourager la diversité des profils pour favoriser l'intelligence collective				
80	Encourager l'initiative et l'ouverture, favoriser l'innovation				
28	En réunion, utiliser des méthodes qui favorisent la créativité				
73	Donner envie plutôt que décréter, créer l'adhésion				
67	Donner du sens à l'action, développer une vision/mission/but, partager un défi				
81	Développer son influence, sa qualité de présence personnelle, son réseau				
32	Développer la convivialité et la qualité de vie au travail, marquer les succès, donner des stimulations positives				
60	Déceler les sources de démotivation et situations d'échec, les traiter puis les prévenir				
49	Créer une dynamique de progrès métier : favoriser le transfert de compétences, le partage d'expérience, etc.				
69	Connaître son style de management, ses atouts et ses vulnérabilités, manager en cohérence avec ce que l'on est				
23	Connaître ses collaborateurs, s'intéresser réellement à eux				

1	Connaître et expliquer la finalité de l'entité dont on est le manager				
35	Communiquer une décision difficile, savoir dire les choses				
50	Capitaliser et diffuser les bonnes pratiques				
		C'est assez naturel* pour moi	J'y suis sensibilisé, mais n'y parviens pas* régulière-ment	Je fonctionne peu ainsi* mais je sou-haite développer cette pratique	C'est loin de mes pratiques ac-tuelles*
		** y compris en situation de télétravail ou en mode mixte*			
83	Avoir du recul sur sa posture, pour prendre acte de ses évolutions, et s'ajuster				
54	Associer les collaborateurs à la mise en œuvre de la responsabilité sociale et environnementale				
31	Associer chacun et favoriser l'esprit d'équipe, la coopération, les échanges croi-sés, le "jouer collectif"				
57	Aider ses collaborateurs à s'adapter, se mettre à leur service				
58	Accroître la maîtrise de chacun sur son travail : accompagner au quotidien, for-mer, transmettre, créer des situations apprenantes, tutorer, mentorer…				
74	Faire preuve d'intégrité, d'honnêteté, ne jamais transiger sur l'éthique				
66	Valoriser la personne, l'effort, la contribution et pas seulement le résultat				
16	Travailler en équipe, encourager la controverse positive				
11	Tenir ses engagements, être prévisible				
2	Structurer les rôles et les responsabilités, organiser et cadrer le travail				
20	Solliciter des pairs en cas de besoin				
84	Savoir manager des personnes avec lesquelles on a eu d'autres relations (an-ciens collègues, partenaires, etc…)				
86	S'intéresser à l'impact de son management sur ses collaborateurs				
52	S'impliquer dans les projets transversaux				
5	S'assurer que chacun dispose des compétences et moyens adaptés à sa mis-sion				
18	Recruter un collaborateur dont le profil est adapté aux besoins de l'entité				
75	Reconnaître ses erreurs avec simplicité				
13	Recadrer : traiter un faux-pas, stopper une attitude non acceptable, et re-prendre en main				
7	Prendre en compte et intégrer calmement un aléa ou une difficulté				
3	Planifier, séquencer l'activité : mise en œuvre, suivi, bilan-évaluation				
17	Gérer une surcharge de travail au sein de l'entité				
6	Faire respecter les process et les règles				

76	Etre positif et constructif : être à l'aise avec l'incertitude et valoriser le bon côté des choses				
85	Etre exemplaire, « inspirant » pour ses collaborateurs				
14	Elaborer une solution par l'échange, la construction et/ou la négociation				
62	Donner à chacun le niveau d'autonomie pertinent, le rendre capable de s'auto-gérer				
10	Diagnostiquer, prioriser, décider rapidement				
		C'est assez naturel* pour moi	J'y suis sensibilisé, mais n'y parviens pas* régulière-ment	Je fonctionne peu ainsi* mais je sou-haite développer cette pratique	C'est loin de mes pratiques ac-tuelles*
		** y compris en situation de télétravail ou en mode mixte*			
19	Développer chez chaque collaborateur l'esprit d'équipe				
15	Détecter les opportunités d'une organisation plus satisfaisante				
4	Définir un objectif, confier un projet, déléguer une responsabilité et suivre sa ré-alisation				
9	Conduire des réunions efficaces : l'objectif est atteint dans un délai limité				
8	Adapter son management à chacun et à chaque situation en dosant rigueur et souplesse				
12	Accepter et gérer une critique, un blocage, un refus				

III- REFERENTIEL – MATURITE D'UNE EQUIPE DE TRAVAIL :

L'utilisation de ce référentiel est intéressante lorsque les collaborateurs de l'entité encadrée constituent véritablement une équipe.

Equipe	Groupe	Une collection d'individus
Chaque collaborateur **contribue à atteindre un objectif commun, par ce qu'il apporte de spécifique** : des compétences, une expérience, un positionnement qui lui est propre et enrichit le collectif. On constate de l'interaction au service de l'objectif commun	Chaque collaborateur contribue à atteindre un objectif commun, **sans qu'il soit nécessaire qu'il apporte quelque chose qui le distingue** des autres membres. On constate de l'interaction au service de l'objectif commun	Les collaborateurs sont réunis dans une même entité mais **il n'y a pas nécessairement d'objectif commun partagé**, qui nécessite que chacun contribue. Le contexte n'appelle pas beaucoup d'interaction professionnelle, et si l'on en constate, elle correspond essentiellement au besoin de relation, de créer une ambiance de travail agréable.

Même si la réalisation des missions dévolues ne nécessite pas expressément de créer une équipe au plein sens du terme, en faire émerger une peut constituer un enjeu pour le manager, autour d'objectifs connexes liés aux valeurs partagées, au type d'interactions souhaitables entre les collaborateurs, à la façon de contribuer dans l'organisation, à l'occasion d'un projet ou d'un événement particulier.

S'il souhaite développer l'intelligence collective, des pratiques plus agiles au sein de son entité, ou simplement générer davantage d'interaction, faire émerger une équipe constitue alors un préalable important pour le manager.

Quelques précautions avant d'utiliser le test qui suit :

Ce test (inspiré des travaux d'Olivier Devillard) est à considérer comme une opportunité de réflexion collective. Il est toutefois utile que le manager le réalise préalablement. S'il a le sentiment qu'il n'existe pas véritablement d'équipe, que les interactions collectives sont délicates, aléatoires et ne caractérisent pas l'intégralité des collaborateurs, il convient de ne pas procéder à un test collectif. Son impact peut alors être négatif.

1) Positionner l'équipe

33 items constituent la grille de positionnement. Il s'effectue en fonction de la proposition de cotation suivante :

Comportement généralisé et habituel	9 ou 10 points
Comportement régulier	7 ou 8 points
Comportement assez fréquent	5 ou 6 points
Comportement peu ou pas fréquent	4 ou 3 points
Comportement qui n'est pas observé	de 0 à 3 points (à nuancer selon que l'absence de ce comportement est perçue comme préjudiciable (proche de 0) ou comme le signe d'une équipe qui est seulement en cours de constitution (proche de 3)

Le manager effectue sa cotation, éventuellement la partage avec un adjoint, ou un autre manager.

En individuel :
Chaque membre de l'équipe établit sa cotation, une moyenne est ensuite établie
La variation des cotations peut également être prise en compte (un même item est coté 3 par certains membres de l'équipe, 9 par d'autres)

En collectif :
La cotation de chaque item résulte d'un échange entre membres. Cette démarche collective est intéressante lorsqu'on pressent déjà du potentiel de maturité ou d'intelligence collective au sein de l'équipe, et que l'on souhaite l'amplifier, augmenter l'autonomie de l'équipe dans son fonctionnement.

		Cotation Manager	Moyenne	cotation 2	cotation 3	cotation 4	cotation 5	cotation 6	cotation 7	cotation 8	cotation 9	cotation 10	cotation 11	cotation 12	cotation 13	cotation 14	Item à analyser (amplitude de cotation)
1	L'information utile circule aisément																
2	Les membres s'entraident et sont solidaires																
3	Différents rôles ont émergé (complémentaires aux missions) tenant compte des besoins et des potentiels des membres																
4	Des méthodes de travail adaptées au travail et au profil de membres ont été mises en place																
5	Les compétences des membres sont reconnues et mobilisées																
6	Les conflits ou risque de conflits sont perçus et pris en compte																
7	Les différences de personnalité, d'intelligence, sont perçues comme des opportunités pour l'équipe																
8	L'équipe a des compétences en résolution de problème																
9	Les préférences de travail de chacun sont prises en compte																
10	L'affirmation de soi dans le respect de l'autre est possible																
11	Des formes de leadership complémentaires sont observables																
12	Il y a un processus de prise de décision réfléchi et efficace																
13	Il y a une marge de tolérance à la différence (de méthodes, de pratiques, d'opinion)																
14	Un effet de synergie est perceptible																

15	Les objectifs sont précis, ajustés si besoin																
16	L'équipe évalue son efficacité																
17	Il y a de la coopération																
18	Les membres éprouvent un sentiment d'appartenance																
19	L'équipe sait clarifier et gérer des situations relationnelles délicates																
20	On observe de l'implication																
21	La pression à l'homogénéité (des idées, des valeurs, des comportements) est limitée																
22	Il y a des compétences pour gérer les émotions et sentiments qui peuvent entraver le travail de l'équipe																
23	Il y a du partage sur des sujets ou objectifs connexes au travail de l'équipe																
24	Il y a beaucoup d'interaction entre les membres																
25	On observe des temps de détente, de « célébration », des rituels qui font du bien																
26	Le climat de travail est agréable et stimulant																
27	Le développement des compétences est encouragé entre membres																
28	On observe de l'adhésion à l'équipe																
29	Les membres développent des liens personnels																
30	Les tâches et responsabilités sont partagées																
31	Le cas échéant, on sait intégrer de nouveaux membres																
32	Les membres de l'équipe ont développé de la confiance les uns envers les autres																
33	Si certains membres ont des aspirations divergentes de l'objectif ou des « objectifs cachés », le phénomène est géré et ne perturbe pas l'équipe																
	Total																

2) Comment établir et analyser les résultats ?

▸ Si le test a été réalisé par le manager uniquement, prendre le score obtenu comme référence pour positionner l'équipe.

▸Si le test a été réalisé par tous les membres d'une équipe, collecter les cotations puis établir une moyenne. Il peut être intéressant de repérer les items sujet à de fortes variations, puis d'essayer de les expliquer par la suite.

C'est une collection d'individus, ou une équipe balbutiante On constate probablement de la méconnaissance entre les collaborateurs Il n'y a pas de sentiment d'appartenance, pas de rôle attribué à chacun vis-à-vis de l'équipe	A mi-chemin entre la collection d'individus et l'équipe constituée Les objectifs sont pour partie individuels, pour partie collectifs. Les rôles de l'équipe et des membres sont à consolider, les collaborateurs tâtonnent soit dans leurs relations, soit dans l'organisation.	L'équipe se vit comme telle, les contributions de chacun émergent mais ne sont pas toujours efficientes Les interactions génèrent du plaisir mais un guidage plus précis permettrait véritablement l'intelligence collective.	L'équipe est efficace et autonome, elle peut se réguler tant sur le plan de la tâche que des liens personnels Elle est source de proposition et d'évolution
Moins de 82 pts	**De 83 à 165 pts**	**De 166 à 250 pts**	**De 250 à 330 pts**

Pour le manager, les points d'évolution peuvent concerner :
- la définition de la mission collective, des objectifs et des rôles (sortir de l'individuel pour aller vers des définitions collectives)
- les capacités d'interactions et de communication, le repérage d'agents moins à l'aise, en proie à des tensions ou de l'insécurité dans le fonctionnement collectif
- le sentiment d'appartenance
- l'acceptation de l'interdépendance
- le développement des compétences de chacun pour aller vers davantage d'autonomie au sein de l'équipe

La grille descriptive page suivante fournit également des pistes pour déterminer comment accompagner l'équipe.

Collection d'individus	Equipe constituée	Equipe mature
L'équipe est virtuelle (elle n'a peut-être pas d'objectif commun nécessitant de l'interaction entre membres) On y observe de l'individualisme Les tâches et objectifs sont majoritairement définis au niveau individuel Il y a de la prudence, vigilance, observation Certains explorent régulièrement les limites (ce qui est permis) Pas de sentiment d'appartenance Pas d'effet de synergie Les actions et décisions sont gérées individuellement Pas de concertation ou de consultation Peu ou pas de connaissance les uns des autres Interactions superficielles Pas de chef ou responsable Les individus n'ont pas de rôle ou de responsabilité	Acceptation du fonctionnement en équipe Reconnaissance officielle du rôle de l'équipe Reconnaissance des rôles et responsabilités de chef et de membre de l'équipe Apprentissage de nouveaux rôles pour les individus et le manager Apprentissage du travail en équipe : partage des tâches, des responsabilités et des objectifs Objectifs d'équipe et individuels Pratiques communes Mise en commun des connaissances et expertises Acceptation de l'interdépendance	Identité d'équipe pleinement développée et vécue au quotidien Utilisation efficace et efficiente des talents et du potentiel des membres de l'équipe Action/réaction rapide, cohérente et efficace des membres de l'équipe L'équipe est tout à fait adaptée à travailler dans un environnement complexe et changeant L'équipe devient un moteur d'évolution performant dans son environnement Les individus savent parfaitement ce qu'on attend d'eux et comment ils peuvent agir ensemble Le manager est à l'aise dans l'art de développer les talents et de marier les compétences des membres de l'équipe Grande loyauté Engagement des individus Plaisir à travailler ensemble, source de satisfaction Interdépendance forte