

Le feed-back au cœur d'un processus de changement pour une transformation des pratiques et de la culture managériales

Jean Touati

Orgadia – Coaching de cadres et dirigeants – Accompagnement du changement

Mars 2007

Résumé

Cet article décrit une démarche de développement managérial s'appuyant sur la mise en œuvre d'un questionnaire d'appréciation des pratiques managériales renseigné par l'environnement du manager (180° ou 360° feed-back). Par rapport à une démarche centrée sur le manager, l'approche présentée ici va au-delà du développement individuel des pratiques managériales ; levier d'une démarche de changement, cette approche, par son processus de mise en œuvre, devient l'outil d'une évolution managériale et culturelle de l'organisation dans son ensemble. Déclinant les valeurs de l'entreprise en valeurs managériales et en actes managériaux, elle met l'accent sur le rôle symbolique du feed-back : un acte visible et concret où chacun est impliqué dans la réussite de l'équipe et de l'entreprise. Elle permet d'engager un dialogue à tous les niveaux sur la pratique du management en concrétisant les valeurs de l'entreprise. Elle permet de développer la confiance, de renforcer la cohésion au sein des équipes, de créer un climat propice au changement et de développer une culture managériale commune pour une évolution rapide des modes de management.

La démarche s'inscrit dans un contexte très difficile de restructuration et de plan social. Cette entreprise de 4000 pers. dans l'industrie et les services de haute technologie doit rapidement faire évoluer ses pratiques managériales pour réussir son redressement économique et déployer sa nouvelle stratégie. Nous convainquons le comité de direction que la formation n'est pas une réponse adaptée et qu'une rupture symbolique est nécessaire pour une réelle ouverture au dialogue managérial. Nous proposons de traduire les valeurs de l'entreprise en valeurs managériales concrétisées à travers un questionnaire managérial. Les 60 premiers managers, en commençant par le PDG, seront appréciés anonymement par leurs collaborateurs ; le temps fort de la démarche étant le coaching de restitution et la session de feed-back du manager avec son équipe. Nous mobilisons une équipe de jeunes managers à hauts potentiels pour concevoir et animer le projet.

Mots clés : 180° feed-back, 360° feed-back, valeurs, pratiques managériales, culture, changement, coaching

1. Le contexte et l'émergence du projet

L'entreprise est en grande difficulté économique. Un nouveau PDG a été nommé récemment. Quelques temps après son arrivé il fait le constat suivant :

- « Une situation économique catastrophique,
- Un management très directif, centralisé, une absence forte d'empowerment et de prise de responsabilité à tous les niveaux. Le management ne mobilise pas l'intelligence, la créativité, la capacité des acteurs de terrain à résoudre les problèmes, il y a une grande distance hiérarchique avec les opérationnels : « la tête et les pieds sont déconnectés »,
- Il n'est pas accordé l'écoute nécessaire à la demande des clients. L'entreprise a d'énormes difficultés à tenir ses engagements (retards, surcoûts, surqualité / réalisations au-delà de la demande, clients insatisfaits). »

Pour réussir à redresser l'entreprise, il est conscient qu'il s'agit, non seulement, de prendre un virage stratégique mais surtout culturel.

Il nous demande d'accompagner l'équipe de direction pour l'amener à insuffler et à porter le changement. Cette équipe doit renforcer sa cohésion et partager une même vision du futur de l'entreprise, des enjeux, des objectifs à atteindre et des changements nécessaires.

Nous planifions un premier séminaire précédé d'entretiens individuels avec l'ensemble des membres de l'équipe de direction. Au cours du séminaire nous menons, en particulier, une réflexion sur les valeurs et la raison d'être de l'entreprise. Ce travail rapproche les membres de l'équipe et donne un socle à la réflexion stratégique. Il est cependant clair que dans la situation économique et sociale actuelle il sera difficile de communiquer sur ces valeurs

sans apparaître déconnecté des réalités du terrain si cela ne se traduit pas de manière concrète et opérationnelle.

Nous proposons de faire le lien avec le développement managérial. Nous convainquons le comité de direction que la formation – approche soutenue par la DRH – n’est pas une réponse adaptée à la situation ; il faut faire évoluer, à très court terme, les pratiques managériales. L’organisation a besoin d’un acte symbolique fort, visible et concret où chacun soit impliqué, au travers d’une réelle ouverture au dialogue managérial, dans la réussite de l’équipe et de l’entreprise. Nous proposons de traduire les valeurs de l’entreprise en valeurs managériales concrétisées dans un questionnaire managérial que chaque manager soumettra à l’appréciation anonyme de ses collaborateurs (180° feedback). L’équipe de direction est partagée et certains assez frileux à « s’exposer ». Nous les convainquons en leur demandant de répondre, pour eux-mêmes, à un mini questionnaire axé sur les points faibles de l’organisation : la délégation, la responsabilisation, la gestion de la relation client.

2. Le développement de la démarche

Comme nous l’avons vu, il ne s’agit pas dans l’approche retenue ici de proposer un questionnaire managérial « standard » mais de traduire les valeurs de l’entreprise en actes managériaux. L’équipe de direction a retenu 4 valeurs définissant l’identité de l’entreprise : Recherche de l’excellence, Responsabilité, Adaptabilité et Réactivité. Ces valeurs sont explicitées au travers d’un court texte. Le questionnaire managérial ne visera donc pas à embrasser le rôle d’un manager d’un point de vue général (approche type référentiel de compétences) mais bien à traduire les valeurs de l’entreprise en valeurs managériales chacune déclinée au travers d’actes managériaux tangibles, et concrets.

Les valeurs ne restent donc pas, comme souvent, un simple affichage, mais fondent bel et bien un socle commun, orientant la conduite de chaque manager ; conduite observable de manière objective par ses collaborateurs, pairs et hiérarchiques.

La réussite de ce type de projet, potentiellement sensible dans le contexte difficile que connaît l’entreprise, dépend étroitement de la capacité à mobiliser des acteurs clés de l’organisation. Sous le sponsoring de la DRH, une équipe de 6 managers (N-2 et N-3) de différentes cultures métiers : production, technique, commerciale et un manager RH sont mobilisés pour mener le projet. Il faut concevoir, à la fois, le questionnaire, le processus de mise en œuvre et aussi la démarche qui permettra d’impliquer, un cercle de managers représentatifs, dans l’élaboration de la démarche. Après quelques séances de travail l’équipe-projet est prête à soumettre, lors d’un séminaire, la démarche à une trentaine de managers. Nous mettons en place les processus de dialogue permettant aux managers d’échanger entre eux et de dialoguer librement avec des représentants de la direction. Ces échanges visent à mobiliser les managers et à recueillir leur vision pour ajuster la démarche.

Ceux-ci mettent en avant, notamment : **1/ La nécessité de mener l’action dans un timing plus rapide.** L’équipe-projet craignait, que dans cette période difficile – un plan de

restructuration avec un volet social est engagé – que le management intermédiaire soit réticent. Celui-ci, au contraire, pousse totalement la démarche qu’il voudrait voir déployer très rapidement à plusieurs niveaux hiérarchiques.

2/ Les moyens de donner une totale confiance dans le respect de l’anonymat. **3/ L’accompagnement du management dans la mise en œuvre du processus.** **4/ La nécessité de renforcer la confiance avec le top management.** Cette dernière observation met en exergue les difficultés managériales de l’entreprise et le besoin de s’exprimer à travers une parole protégée.

De plus chaque manager est amené à répondre sur la base d’un questionnaire individuel à 3 questions (avec 4 critères de réponse) :

1/ A titre individuel, partagez-vous la nécessité de mener une action sur le développement managérial ? 100% répondent totalement,

2/ Quel est votre sentiment par rapport à la démarche « Questionnaire Managérial » ? 41% répondent totalement favorable, 59% plutôt favorables,

3/ Personnellement, vous sentez-vous prêt à engager la démarche ? 71% répondent totalement, 29% plutôt oui.

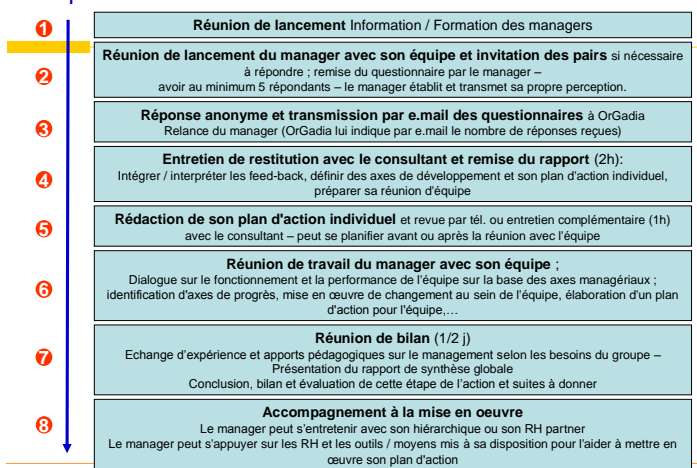
La démarche est donc plébiscitée par le management qui exprime de fortes attentes vis-à-vis de l’évolution des pratiques managériales.

Il est décidé de lancer la démarche avec l’équipe de direction en commençant par le PDG et de poursuivre par les 50 managers N-2.

3. A travers la démarche

3.1 Le processus

Le processus détaillé



La démarche s’articule sur un processus en 8 étapes démarrant par une séance d’information et d’échange avec les managers à l’issue de laquelle ils lancent leur action avec leur équipe. Nous éclairons ci-après les points clés de la démarche. Nous nous appuyons sur quelques uns des supports utilisés lors des séances de lancement.

3.2 Les objectifs

Ce qu'apporte cette démarche

- Un **acte symbolique** fort, visible et concret où chacun est impliqué dans la réussite de l'équipe et de l'entreprise
- Le **manager prend conscience** de sa pratique managériale, des écarts de perceptions de son environnement et engage une action d'évolution
- Elle permet **d'engager un dialogue à tous les niveaux** sur la pratique du management en concrétisant nos valeurs managériales
- Elle permet de **développer la confiance**, de renforcer la cohésion au sein des équipes, de **créer un climat propice au changement**
- Elle nous permet de créer une **culture managériale commune**
- Elle répond à notre besoin de **changement rapide** de nos modes de management

Orgadia ©

Nous mettons en avant, l'ensemble des objectifs visés à travers la démarche ; il y a bien sûr, d'une part, les objectifs liés au développement managérial individuel. La démarche est un puissant levier de développement managérial. Le manager prend conscience de la manière dont ses collaborateurs perçoivent sa pratique managériale. La réflexion sur les écarts entre sa propre perception et celle de ses collaborateurs et sur celle de ses collaborateurs entre eux amène une analyse riche sur sa pratique et à une meilleure connaissance de soi. Dans certains cas, le manager devra accepter de vivre une remise en cause mais aussi au travers des retours positifs, il trouvera, des ressorts de motivation et de renforcement de l'estime de soi.

Au-delà du développement individuel du manager, nous mettons l'accent sur le développement d'une culture managériale et sur le rôle symbolique de la démarche ; les collaborateurs, sollicités par leur supérieur hiérarchique pour donner leur appréciation sur sa pratique managériale, voient que leur opinion a de la valeur et que chacun d'eux a un rôle à jouer dans l'évolution des pratiques managériales, dans la réussite de l'équipe et de l'entreprise.

La démarche renforce la culture du feedback ; il devient plus aisé de renvoyer sa perception, son sentiment sur un acte de management en s'appuyant sur des principes managériaux partagés. Elle permet d'engager un dialogue à tous les niveaux sur la pratique du management en concrétisant les valeurs de l'entreprise (rend tangible notamment l'empowerment, l'entrepreneurship). Les managers sont en général amenés à discuter ouvertement avec leurs collaborateurs au niveau individuel ou en collectif lors de la session de travail avec leur équipe. Ce processus, dans son ensemble, permet de développer la confiance, de renforcer la cohésion au sein des équipes, de créer un climat propice au changement en renforçant ou en développant une culture managériale commune. Au-delà des axes managériaux promus dans le questionnaire le processus contribue par lui-même au développement de l'initiative et de la responsabilisation à tous les niveaux de l'organisation ; la démarche est par elle-même modélisante vis-à-vis de l'évolution culturelle attendue.

En congruence avec la culture de feed-back que la démarche promeut, nous questionnerons les managers pour mesurer l'atteinte de ces objectifs (c.f Bilan).

3.3 L'environnement sollicité

Les principes de la démarche Questionnaire Managérial

- Nous proposons un questionnaire qui décline nos pratiques managériales selon **8 axes clés**.
- Chaque axe est explicité par des **actes managériaux précis et observables**. Il n'y a pas de jugement de valeur ou de questions relatives à la personnalité.
- Chaque collaborateur et des pairs / collègues – si le nombre de collaborateurs est inférieur à 5 – choisis par le manager sont invités à donner leur **perception / feedback** sur la pratique managériale du manager en répondant anonymement au questionnaire.



Orgadia ©

Par rapport aux objectifs visés, l'équipe-projet a jugé préférable que, dans cette première mise en œuvre, le manager se centre sur son équipe et que, par conséquent, la hiérarchie ne soit pas sollicitée ; le manager est ainsi totalement responsable et autonome pour mener son action avec son équipe.

Comme nous l'avons dit, les actes managériaux se veulent précis et observables. Il n'y a pas d'actes qui puissent relever d'un jugement de valeur ou porter sur la personnalité. De plus nous recommandons aux collaborateurs, pour éviter toute subjectivité, de répondre en se plaçant le plus possible dans des situations précises.

Le questionnaire

8 axes managériaux clés pour la transformation managériale

1. Prend des décisions dans une démarche mobilisatrice et responsabilisante
2. Engage sa responsabilité
3. Délégue en confiant des missions
4. Stimule l'entrepreneurship
5. Agit en mettant en avant l'intérêt global de l'entreprise
6. Se sent responsable de la satisfaction des clients finals
7. Adapte son organisation et ses modes de fonctionnement
8. Prend en charge le développement de ses collaborateurs

Chaque axe managérial est explicité par des **actes managériaux précis et observables**.

Il n'y a **pas de jugement de valeur** ou de questions relatives à la personnalité.

Orgadia ©

3.4 Le questionnaire

Le questionnaire est structuré selon 8 axes managériaux. Chaque axe est commenté par une déclinaison des valeurs de l'entreprise selon cet axe. Le questionnaire prend ainsi un caractère didactique en communiquant et explicitant opérationnellement les valeurs managériales. Un 9^{ème} axe, élaboré lors du traitement, regroupe les actes de

communication opérationnelle dispersés selon les 8 autres axes. Le questionnaire comporte au total 70 affirmations (actes managériaux). Il est proposé 6 niveaux d'appréciation (de Tout à fait d'accord à Totalelement en désaccord) et les collaborateurs sont invités à exprimer leurs commentaires libres sur *ce qu'ils apprécient et ce qu'ils aimeraient voir évoluer chez leur manager*. Ces commentaires seront souvent très riches, pertinents et constructifs. Ils s'avéreront particulièrement utiles lors des séances de restitution.

3.5 Les critères de succès

Respecter la confidentialité et l'anonymat

Une totale confidentialité est garantie. Le manager après avoir informé lors d'une réunion ses collaborateurs, leur adresse le questionnaire par e.mail. Ceux-ci sont invités à le renseigner directement à l'écran et à l'adresser en retour au cabinet par e.mail (ils peuvent, s'ils le souhaitent, utiliser une quelconque adresse e.mail). Ce dispositif donne une totale confiance dans le respect de l'anonymat – en particulier par rapport à un dispositif de renseignement direct sur site web - sur les 300 personnes impliqués, seule 3 personnes utiliseront une adresse e.mail différente ou feront un envoi groupé.

De même la confidentialité vis-à-vis du manager est totalement garantie : le document n'est remis qu'à lui seul lors de la séance de restitution.

Le respect de l'anonymat et de la confidentialité est un critère indispensable à la réussite de la démarche. Ceci étant, comme nous l'avons vu, la démarche vise à l'ouverture et au dialogue managérial. Le respect de l'anonymat laisse, dans un second temps, la place à un dialogue en général totalement ouvert lors des séances de restitution du manager avec son équipe. Certains managers, souhaitent également s'appuyer sur le rapport pour un échange avec leur hiérarchie.

A cette condition de succès nous devons ajouter :

Faire acte d'exemplarité

La démarche est lancée à l'initiative du comité de direction, elle est, tout d'abord, mise en œuvre par l'ensemble de ses membres en commençant par le PDG.

Communiquer sur la démarche et donner une bonne compréhension des objectifs

Le manager a un rôle important à jouer pour expliquer les objectifs, mobiliser son équipe et répondre aux interrogations. Il présente la démarche à ses collaborateurs lors d'une réunion.

Inscrire l'action dans une démarche collective

C'est par l'implication collective que la démarche agit en levier de développement de la culture managériale.

Ne pas se limiter au questionnaire

La démarche s'inscrit dans un processus ; le questionnaire n'est qu'un instrument.

3.6 Le rapport de restitution

Le rapport de restitution présente visuellement (barregraphes et radars) les résultats sous la forme de

moyenne, de valeurs minimales et maximales et d'écart types pour chaque axe ainsi que pour chaque acte managérial, juxtaposés à la propre appréciation du manager, ainsi que la compilation des verbatim des collaborateurs.

Il est accompagné de 3 guides : « comment tirer parti de cette restitution », « développer votre plan d'action individuel », « animer la session de travail avec votre équipe », ce qui donne une grande autonomie au manager dans l'exploitation du rapport à l'issue de la séance de restitution.

Il n'y a pas d'analyse ou de commentaires écrits de notre part. Nous considérons que des commentaires basés sur les résultats bruts ne présentent pas d'intérêt ; ne prenant pas en compte le contexte particulier de chaque manager ils ne peuvent qu'être que très généraux. La richesse de la démarche repose sur le travail d'analyse des résultats que fera le manager dans la séance de restitution avec le coach. C'est à lui, guidé et interpellé par le coach, d'interpréter et de rechercher des explications aux appréciations et à leurs écarts. De plus, il est contre productif par rapport à l'engagement du manager de lui donner le sentiment, qu'en quelque sorte, son plan de développement peut être « pré-rédigé ».

3.7 Le coaching de restitution

La qualité de la restitution est un point clé du processus.

Tout d'abord nous introduisons la restitution en rappelant les objectifs de la séance, puis en demandant au manager de se présenter. Sa présentation nous donne une première image de sa personnalité et de son style managérial qui nous seront très utiles pour le guider. Nous lui expliquons ensuite comment interpréter les résultats. Nous lui présentons tout d'abord la synthèse globale des axes managériaux. La représentation en radar dessine son « profil managérial ». Ce profil global, les écarts avec sa propre perception et sa première réaction à la vision des résultats nous donnent rapidement des informations que nous pouvons interpréter avec le manager ; nous voyons si le manager a une vision réaliste de l'image perçue par son environnement, s'il se sur ou sous-évalue, quels sont les axes les mieux appréciés et les moins appréciés, les écarts significatifs par rapport à sa propre perception, etc. Nous poursuivons en parcourant l'ensemble des actes.

Nous aidons le manager dans son interprétation des résultats, nous l'aidons à se projeter dans des situations particulières, à explorer des cas qu'il ne s'explique pas, nous approfondissons certaines situations qui lui posent problème. Les verbatim des collaborateurs compilés pour chaque axe apportent un éclairage enrichissant et précis. Les collaborateurs s'expriment dans la plupart des cas ouvertement à la fois sur ce qu'ils apprécient et sur ce qu'ils aimeraient voir évoluer. La richesse des commentaires est également en soi un élément intéressant à interpréter. Nous identifions les domaines où un progrès sera non seulement utile mais possible, nous l'aidons à engager, lorsque nécessaire, une remise en question et à renforcer sa volonté ou son désir d'évoluer. Nous l'aidons également à situer ce

travail dans un cadre plus global en faisant le lien avec le projet d'évolution et les valeurs de l'entreprise.

En cours de séance le manager définit de manière préliminaire son plan de développement. Nous l'aidons à se projeter dans l'animation de la session avec son équipe et à voir comment structurer le déroulement de cette session. Nous proposons, aux managers qui le souhaitent, un entretien complémentaire pour revoir leur plan de développement et préparer ou débriefer la session de travail avec leur équipe.

Notre travail avec un grand nombre de managers nous montre que la richesse du rapport de restitution nous permet, durant les 2h que durent cette séance, d'installer une forte proximité avec le manager et ainsi de pouvoir mener un réel travail de coaching sur cette seule séance.

3.8 La session de travail avec l'équipe

La séance de travail du manager avec son équipe est l'occasion d'impliquer chacun dans la réussite à la fois de l'équipe et de l'entreprise. Le feed-back de son équipe lui permet d'engager un véritable dialogue sur le fonctionnement et la performance de l'équipe. Le plus souvent il restitue l'ensemble du rapport à l'équipe pour engager l'échange. D'autres approches, partant davantage de la performance de l'équipe, lui sont proposées dans le rapport de restitution. L'anonymat initial laisse ici la place en général à une grande transparence. Les collaborateurs sont amenés à parler de ce qu'ils apprécient et de leurs difficultés, à échanger sur leurs écarts de perception, à présenter des situations concrètes. Le manager peut, en s'appuyant sur l'équipe, définir des axes de progrès et élaborer un plan de développement, définir des indicateurs de suivi, préciser les rôles dans l'équipe, les règles de fonctionnement, décider de déléguer de nouvelles missions, définir des axes de formation, etc.. Cette restitution est une étape déterminante de la démarche. Cet échange renforce la confiance, la cohésion au sein de l'équipe et crée un climat propice au changement.

3.9 L'analyse globale

L'analyse globale nous permet de tirer des enseignements collectifs sur le management de l'entreprise et d'identifier les axes de progrès envisageables. Les équipes RH pourront adapter leurs actions de développement et de formation aux besoins identifiés. Chaque manager est également intéressé à voir comment il se situe par rapport à son environnement. Il nous paraît intéressant, pour montrer l'apport de cette analyse, d'illustrer les principaux résultats du travail avec cette entreprise. Rappelons que l'entreprise vit une situation très difficile attribuée pour une part au déficit managérial. L'analyse globale montre que contrairement à ce qui était ressenti, le management n'est pas foncièrement faible ; la moyenne globale des appréciations s'établit au environ de 4,5/6. De nombreuses qualités et valeurs managériales sont reconnues aux 2 niveaux hiérarchiques ; étonnamment, par rapport au constat initial, l'entrepreneuriat ressort en 1er

pour le comité de direction, la prise de décision et l'engagement de sa responsabilité pour le niveau N-2.

Aux 2 niveaux la défense de l'intérêt global de l'entreprise, la satisfaction client, la capacité à prendre des décisions dans une démarche mobilisatrice et responsabilisante sont parmi les axes les plus appréciés.

Aucun axe ou acte managérial n'apparaît comme foncièrement faible ; les plus faibles se situent aux alentours d'une valeur moyenne de 4 (plutôt d'accord).

A la fois pour les N-2 et pour le comité de direction des progrès individuels sont attendus sur la capacité à se centrer sur les tâches qui relèvent de son niveau hiérarchique, sur la conduite des réunions d'équipe, sur l'ouverture à l'environnement externe. Certains gagneraient à progresser sur quelques actes qui relèvent des habilités et comportements managériaux fondamentaux du type : sait gérer sa disponibilité, sait reconnaître positivement ses erreurs, favorise la solidarité dans l'équipe, ...

Evidemment à la présentation de ces résultats lors de la réunion de bilan réunissant l'ensemble des managers, ceux-ci ont été interpellés : « Alors, comment expliquer qu'avec ce retour globalement positif nous ayons tant de difficultés? ». L'analyse apporte une réponse déterminante : au-delà de ces aspects plutôt liés au comportement managérial, le point qui pêche le plus est la faiblesse du processus de délégation qui est exprimée conjointement aux 2 niveaux hiérarchiques. Ce point est crucial est à lui seul explique grand nombre de difficultés de l'entreprise. Un fort engagement et une assez bonne compétence en management d'équipe au niveau N-2 ne peuvent, à eux seuls, pallier la faiblesse du processus de partage et de déclinaison de la stratégie ; les décalages entre intentions stratégiques et réalités opérationnelles se manifestent dans tous les domaines.

Face aux difficultés actuelles, il apparaît indispensable que l'entreprise se donne les moyens de déployer efficacement sa stratégie en structurant son « Système de Management et de Pilotage Stratégique ». Le processus de délégation qu'il faut renforcer devrait être un des lieux de dialogue et de contractualisation de cette déclinaison stratégique.

Chacun, à tout niveau, devrait pouvoir comprendre le sens de son action et les conséquences financières de ses actes et de ses décisions. Les intentions stratégiques devraient se traduire en objectifs concrets pour chaque unité, voire en objectifs individuels pour chaque manager, afin que l'organisation, dans son ensemble, agisse en cohérence vers l'objectif commun.

Cette réunion de bilan globale, lieu de partage de cette analyse, se révèle être une étape déterminante pour la mise en mouvement collective du management. Une démarche sur le « Système de Management et de Pilotage Stratégique » – comment déployer opérationnellement la stratégie et piloter l'organisation – sera engagée.

4. Bilan

A l'issue de cette réunion de bilan global, les managers ont répondu à un questionnaire afin d'exprimer individuellement leur appréciation sur la démarche et mesurer l'atteinte des objectifs.

Nous illustrons quelques réponses. A la question : pouvez-vous qualifier en quelques mots les principaux apports de la démarche au niveau de l'équipe ? Ils expriment :

- *Améliorer les échanges au sein de l'équipe, meilleure communication collective*
- *Prise de conscience collective que le manager s'adapte à son collaborateur et donc que le collaborateur doit dire ce qu'il attend de son manager*
- *Prise de conscience des besoins différents des uns des autres*
- *Prise en compte de leurs attentes (au moins une écoute), critique positive du manager.*
- *Mobilisation de l'équipe autour du changement. Développement des échanges*
- *Valorisation des membres de l'équipe qui ont trouvé une possibilité nouvelle d'expression vis-à-vis de leur responsable*
- *Démarche très positive au niveau de l'équipe car très participative et permet au groupe de mieux comprendre le rôle du manager et de permettre à chacun dans le groupe d'être un élément moteur dans le mode de management*
- *Est un point de dialogue et d'expression. Crée ou améliore un climat de confiance.*
- *Fluidité des rapports – Axes d'amélioration au global dans l'équipe*
- *Approche positive et mobilisatrice des équipes*
- *Prendre un peu de recul, écrire librement, s'exprimer sans pression*
- *Démarche prise au sérieux et fort appréciée de l'équipe*

Nous leur demandons d'évaluer l'atteinte des objectifs tels que nous les avons formulés initialement en leur demandant, comme dans le questionnaire de coter entre 1 – *Totalement en désaccord* – et 6 – *Tout à fait d'accord* – les affirmations.

Cette démarche est un acte symbolique fort, visible et concret où chacun est impliqué dans la réussite de l'équipe et de l'entreprise

Tout à fait d'accord : 36%, D'accord : 50%, Plutôt d'accord : 14%

Le manager prend conscience de sa pratique managériale, des écarts de perceptions de son environnement et engage une action d'évolution

Tout à fait d'accord : 36%, D'accord : 50%, Plutôt d'accord : 14%

Elle permet d'engager un dialogue à tous les niveaux sur la pratique du management en concrétisant nos valeurs managériales

Tout à fait d'accord : 36%, D'accord : 43%, Plutôt d'accord : 21%

Elle permet de développer la confiance, de renforcer la cohésion au sein des équipes, de créer un climat propice au changement

Tout à fait d'accord : 36%, D'accord : 36%, Plutôt d'accord : 7%, Plutôt en désaccord : 7%

Elle contribue à créer une culture managériale commune

Tout à fait d'accord : 14%, D'accord : 65%, Plutôt d'accord : 21%, ces derniers ajoutent : dommage que le contexte soit si compliqué.

Elle contribue à notre besoin de changement rapide de nos modes de management

Tout à fait d'accord : 51%, D'accord : 21%, Plutôt d'accord : 7%, Plutôt en désaccord : 21% pour ces derniers ils ajoutent : Si poursuite, donnée par le top management, Reste à démontrer par des faits, Avec un accompagnement.

Nous voyons que les managers, dans une très large majorité, considèrent que les objectifs ont été atteints. Rappelons pour conclure, que lors du bilan final, les managers N-2 se trouvaient dans une grande incertitude sur leur avenir et malgré cela ont tenu à participer à cette dernière réunion de bilan.

OrGadia

OrGadia

*Coaching de cadres et dirigeants
Accompagnement de vos évolutions*

Jean Touati

46, rue Montmartre

75002 PARIS

M 06 11 73 86 10

F 01 40 28 46 95

jean.touati@orgadia.com

www.orgadia.com