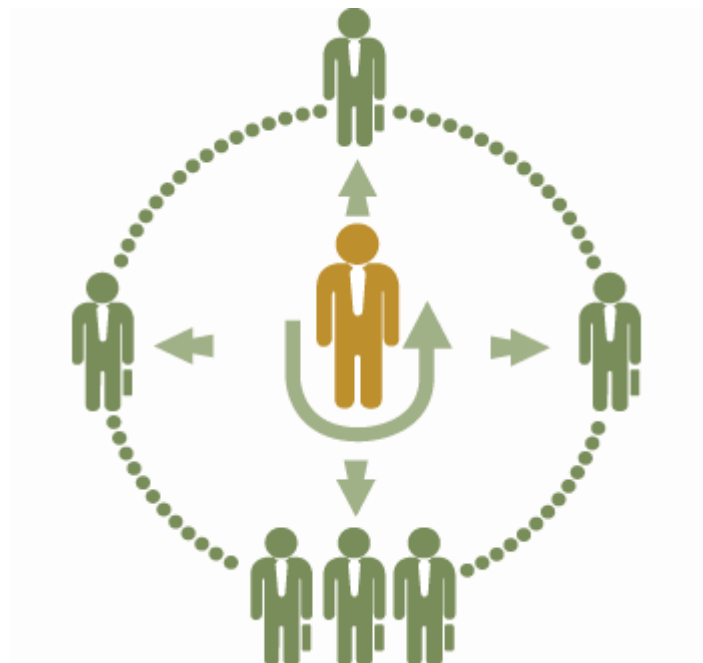


Score de Performance Management

Rapport pour
Rémi Exemple
Talentuum

8-2-2010









Sommaire

	Page
Introduction	
La méthodologie	1
Le modèle	2
Définition des facteurs	3
1. Résultats globaux	6
2. Résultats par facteur	
F1: Leadership	10
F2: Organisation	13
F3: Animation de l'Équipe	16
F4: Information et Communication	19
F5: Gestion Dynamique des Processus	22
F6: Développement des potentiels et compétences	25
F7: Positionnement Hiérarchique	28
F8: Transversalité	31
3. Maturité de l'équipe	34
4. Obstacles à la performance de l'équipe	36
5. Préconisations clés	37

Introduction


La méthodologie

Le rapport présent se base sur le traitement et l'analyse des réponses apportées par :

-  1 questionnaires collaborateurs (N-1)
-  1 questionnaire d'auto-évaluation (N)
-  1 questionnaires collatéraux (N')
-  1 questionnaire supérieur hiérarchique (N+1)

On a demandé aux personnes interrogées d'évaluer l'importance d'un certain nombre de propositions sur une échelle de 5 "importance critique" à 1 "pas du tout important". On a également invité ces personnes à évaluer en terme de performance, dans quelle mesure le manager met en oeuvre ces mêmes propositions sur une échelle de 5 "Tout à fait d'accord" à 1 "pas du tout d'accord". Pour ces deux évaluations, les personnes interrogées avaient la possibilité de répondre "sans opinion".

Le taux de sans opinion pour l'ensemble des répondants est de:

-  4.41%

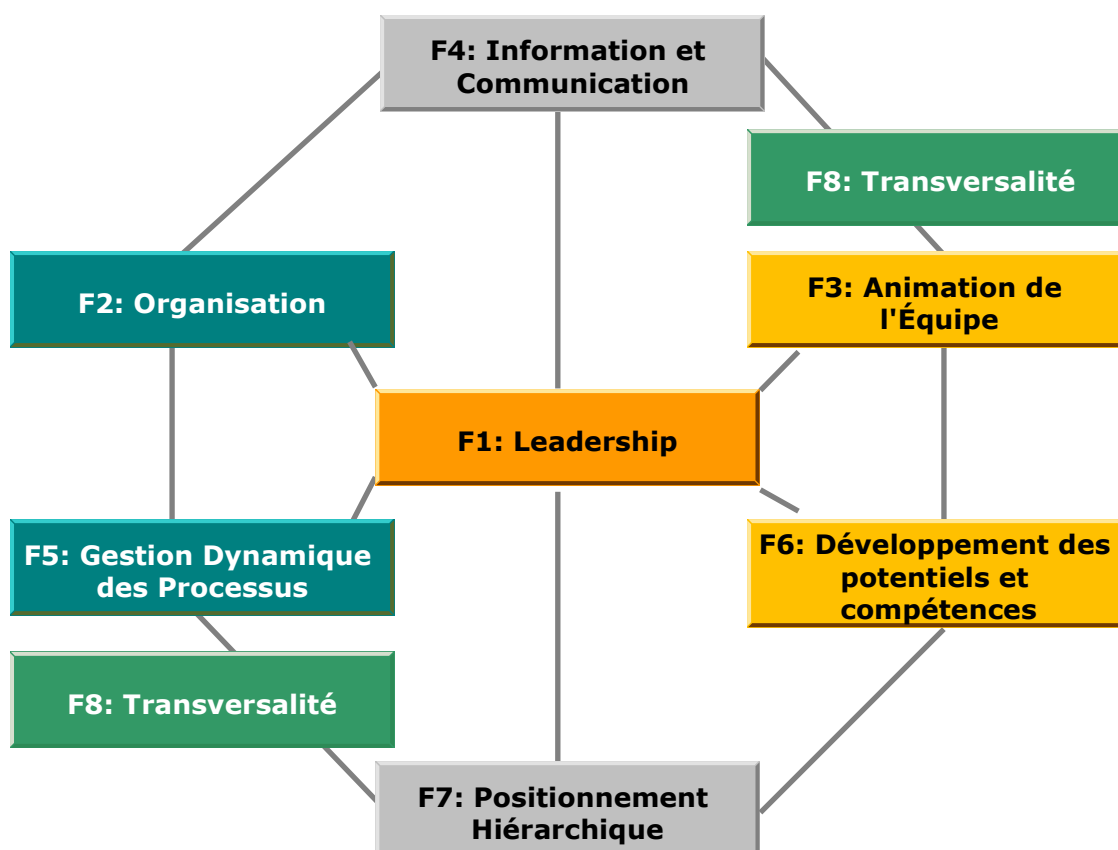
Le Modèle

Le traitement informatique regroupe les réponses par facteurs et sous-facteurs.

Chaque facteur représente un domaine clé de management distinct mais relié aux autres.

Les résultats par facteurs vous définissent vos points d'appui et les points principaux d'amélioration de votre management.

Les pratiques managériales étudiées par SPM



Définition des facteurs



F1: Leadership

Le leadership est défini dans le modèle comme la capacité à définir des objectifs collectifs (ceux de l'unité managée) et à les décliner en objectifs opérationnels au niveau de chaque membre de l'équipe. Leadership signifie également capacité à faire adhérer l'équipe aux objectifs de l'équipe, et chaque membre à ses objectifs individuels.

Sous-facteurs :

SF11 : Compréhension et clarté des objectifs collectifs

SF12 : Adhésion aux objectifs

SF13 : Opérationnalité des objectifs = Clarté des objectifs individuels



F2: Organisation

Le facteur organisation décrit le niveau de coordination et l'efficacité de la gestion des priorités au niveau de l'équipe. Il s'entend également comme la capacité du manager à "exploiter" les compétences de ses collaborateurs de façon optimale, en leur accordant un degré d'autonomie adéquat et en leur déléguant actions et tâches.

Sous-facteurs :

SF21 : Gestion des priorités

SF22 : Coordination de l'activité

SF23 : Autonomie et délégation ad hoc



F3: Animation de l'Équipe

Ce facteur décrit le niveau de coopération entre les membres de l'unité managée, le climat et la motivation individuelle et collective au travail. Il repose sur la capacité du manager à faire travailler chacun avec les autres, dans une ambiance positive et motivante. Ce facteur est le répondant "humain" du facteur organisation.

Sous-facteurs :

SF31 : Coopération au sein de l'unité

SF32 : Motivation, implication et participation



F4: Information et Communication

Ce facteur décrit la façon dont le manager alimente ses collaborateurs en informations utiles à leur mission, leur renvoie un feedback (retour d'information) sur leurs performances et le travail effectué, demeure à leur écoute et se rend disponible.

Sous-facteurs :

SF41 : Feedback

SF42 : Ecoute et disponibilité

SF43 : Circulation de l'information



F5: Gestion Dynamique des Processus

Ce facteur repose sur la capacité du manager à mettre en place et faire respecter au sein de l'unité des processus ad hoc et des standards de performance assurant la satisfaction du client et concourant à la qualité globale des prestations. Il se comprend aussi comme la volonté et la participation de tous pour l'amélioration continue des processus et des prestations au travers d'une incitation à l'innovation permanente.

Sous-facteurs :

SF51 : Existence et respect de procédures et standards de qualité et de performance

SF52 : Dynamisme de l'unité, amélioration continue des processus et prestations

SF53 : Participation des membres de l'unité à l'innovation et au changement



F6: Développement des potentiels et compétences

Ce facteur décrit la capacité du manager à faire évoluer les compétences individuelles des membres de l'unité et à investir le temps et l'énergie nécessaires pour développer les potentiels de son équipe.

Sous-facteurs :

SF61 : Appréciation des résultats et performances individuelles

SF62 : Renforcement positif

SF63 : Coaching et développement des potentiels



F7: Positionnement Hiérarchique

Ce facteur décrit la façon dont le manager exerce son autorité hiérarchique au sein de l'unité. Il comprend les notions d'arbitrage et de gestion des conflits internes, ainsi que la capacité du manager à représenter et défendre efficacement l'unité au sein de l'entreprise.

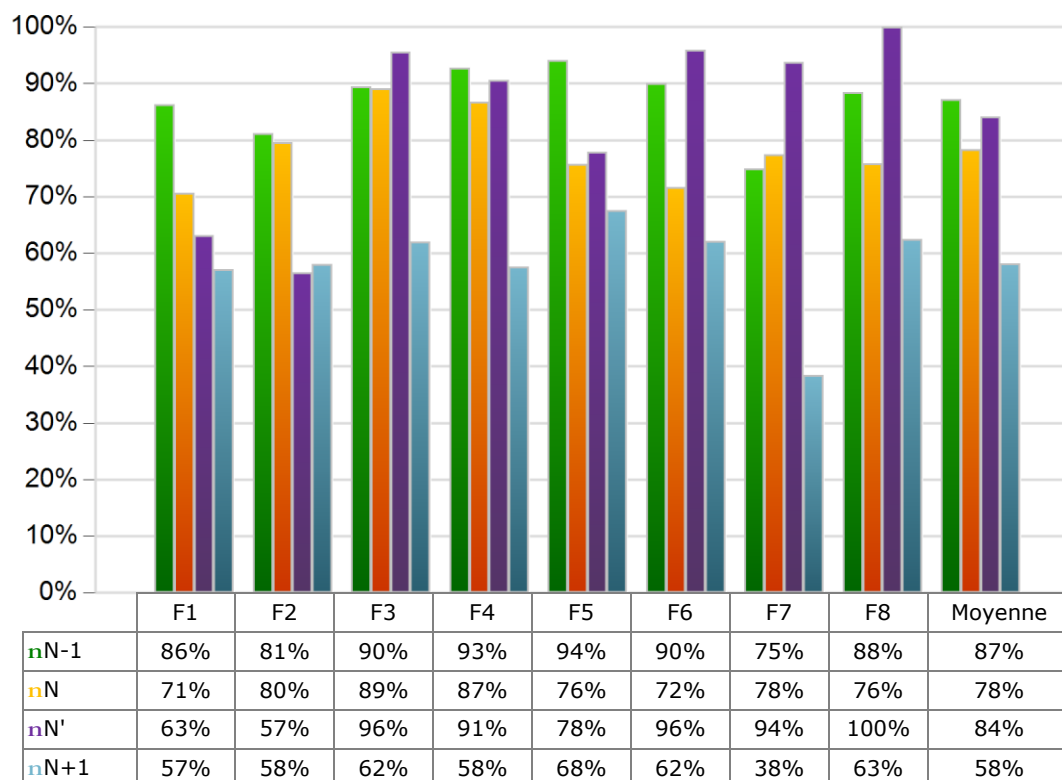


F8: Transversalité

Ce facteur décrit le degré de coopération inter-unités et le degré de (dé)cloisonnement interne à l'entreprise. La transversalité repose à la fois sur la mise en place de règles de fonctionnement interne et sur l'existence de comportements et de relations adéquats.

1. Résultats Globaux

Comparaison entre les perceptions des collaborateurs, du manager, des collatéraux et du n+1



F1: Leadership

F5: Gestion Dynamique des Processus

F2: Organisation

F6: Développement des potentiels et compétences

F3: Animation de l'Équipe

F7: Positionnement Hiérarchique

F4: Information et Communication

F8: Transversalité

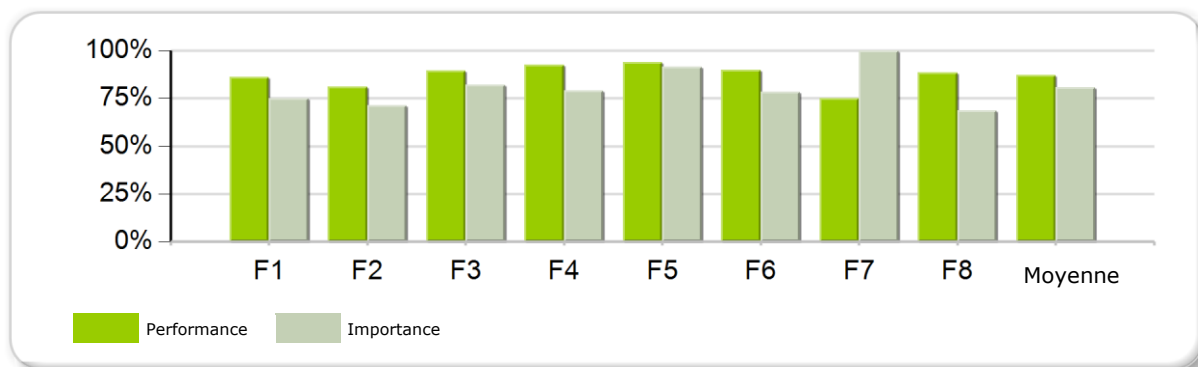
N-1 = Collaborateurs N = Manager (auto-perception)

N' = Collatéraux N+1 = Supérieur hiérarchique

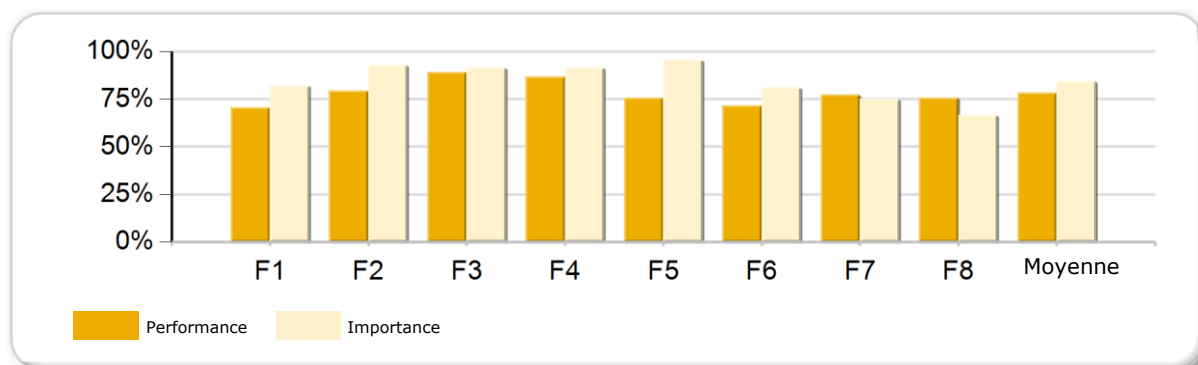
Cohérence sur les valeurs

Les graphiques ci-après montrent les écarts entre la performance perçue du manager pour chacun des facteurs et l'importance accordée à chacun d'entre eux, et cela pour chaque type de répondant.

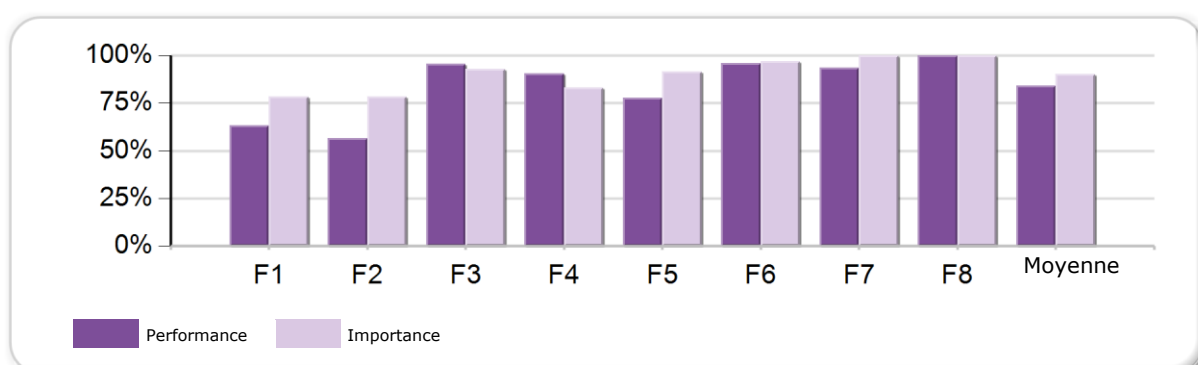
Perceptions des collaborateurs



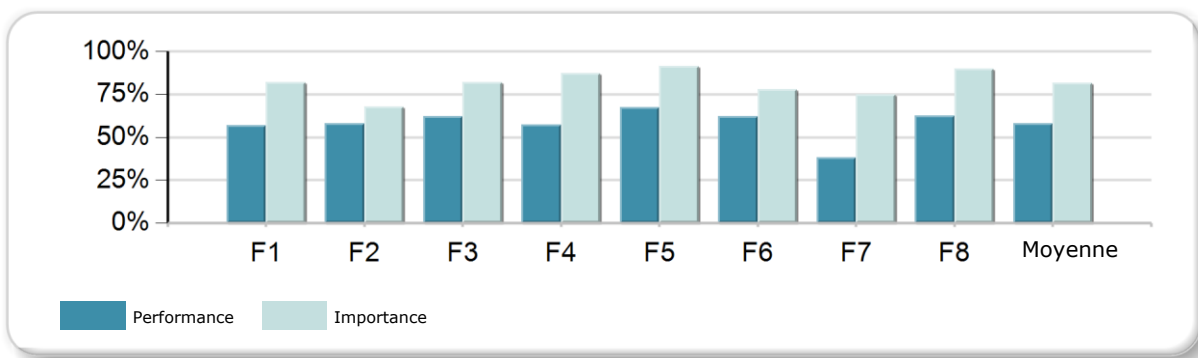
Perception du manager



Perception des collatéraux



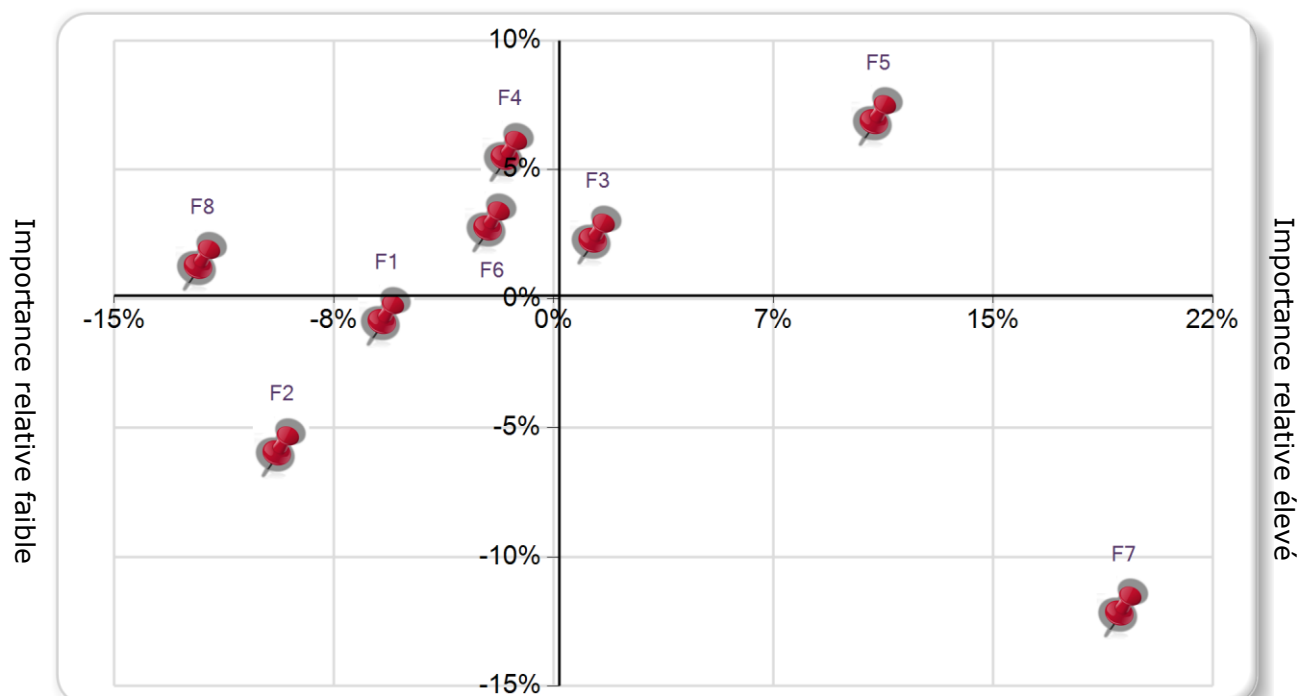
Perception du supérieur hiérarchique



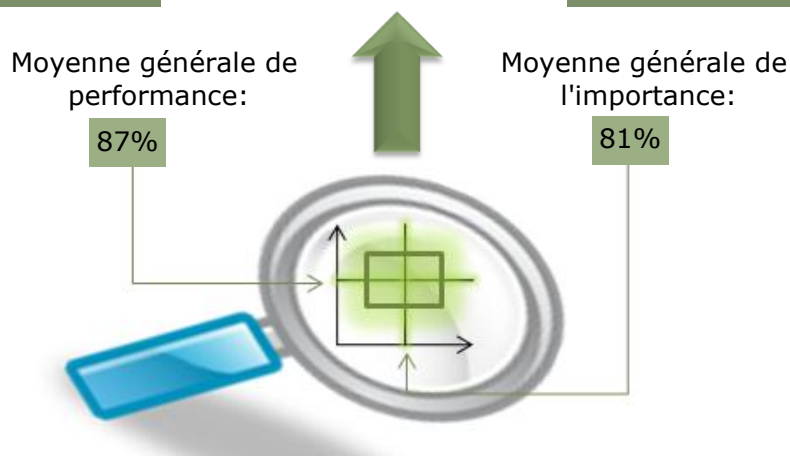
Matrice de Développement Personnel

La matrice ci-dessous est basée sur les réponses des collaborateurs.

Domaines de consolidation Performance relative élevée Domaines de satisfaction

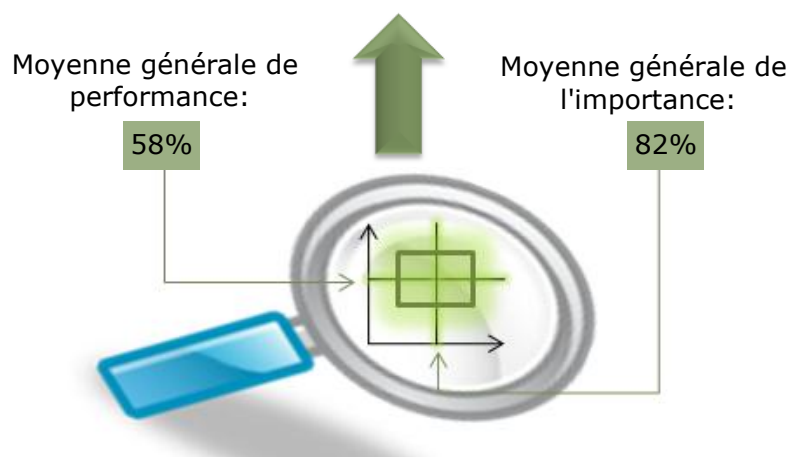
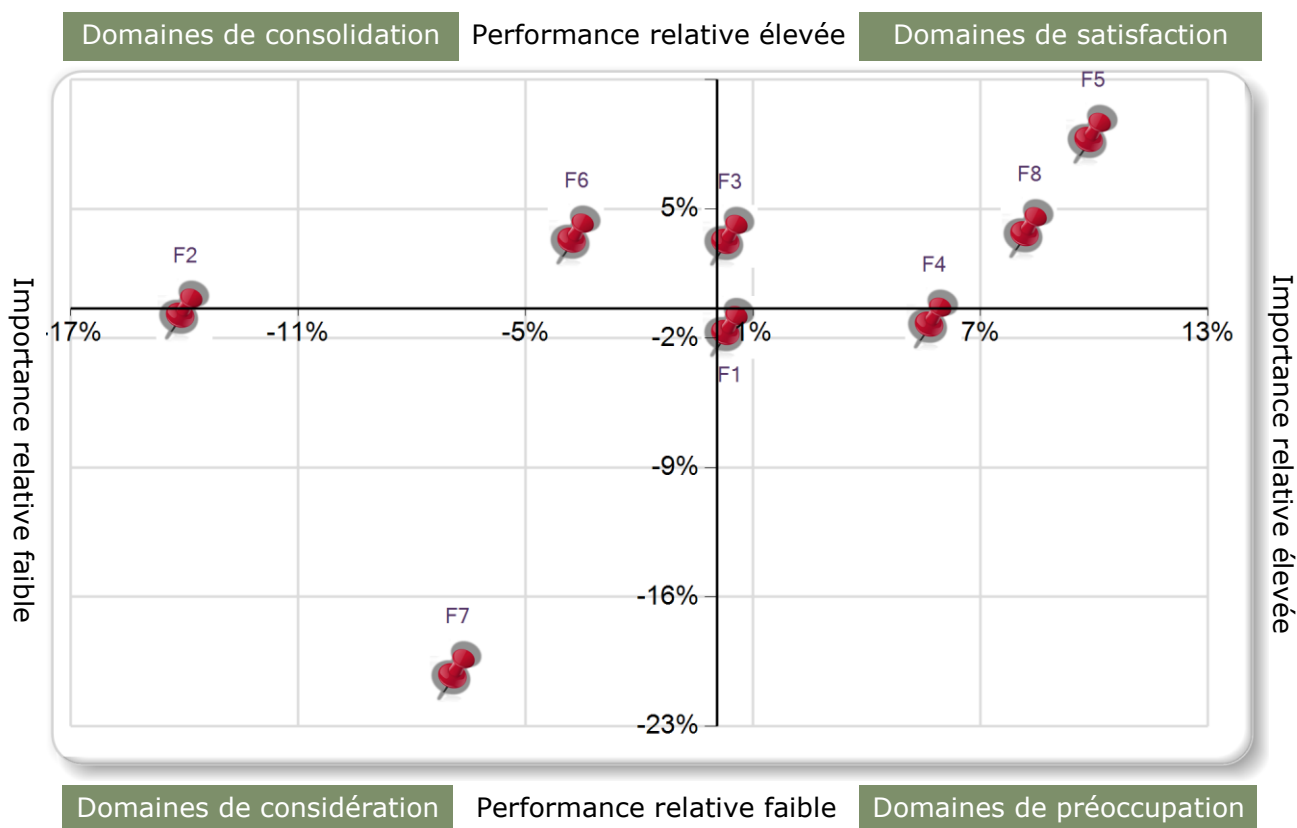


Domaines de considération Performance relative faible Domaines de préoccupation



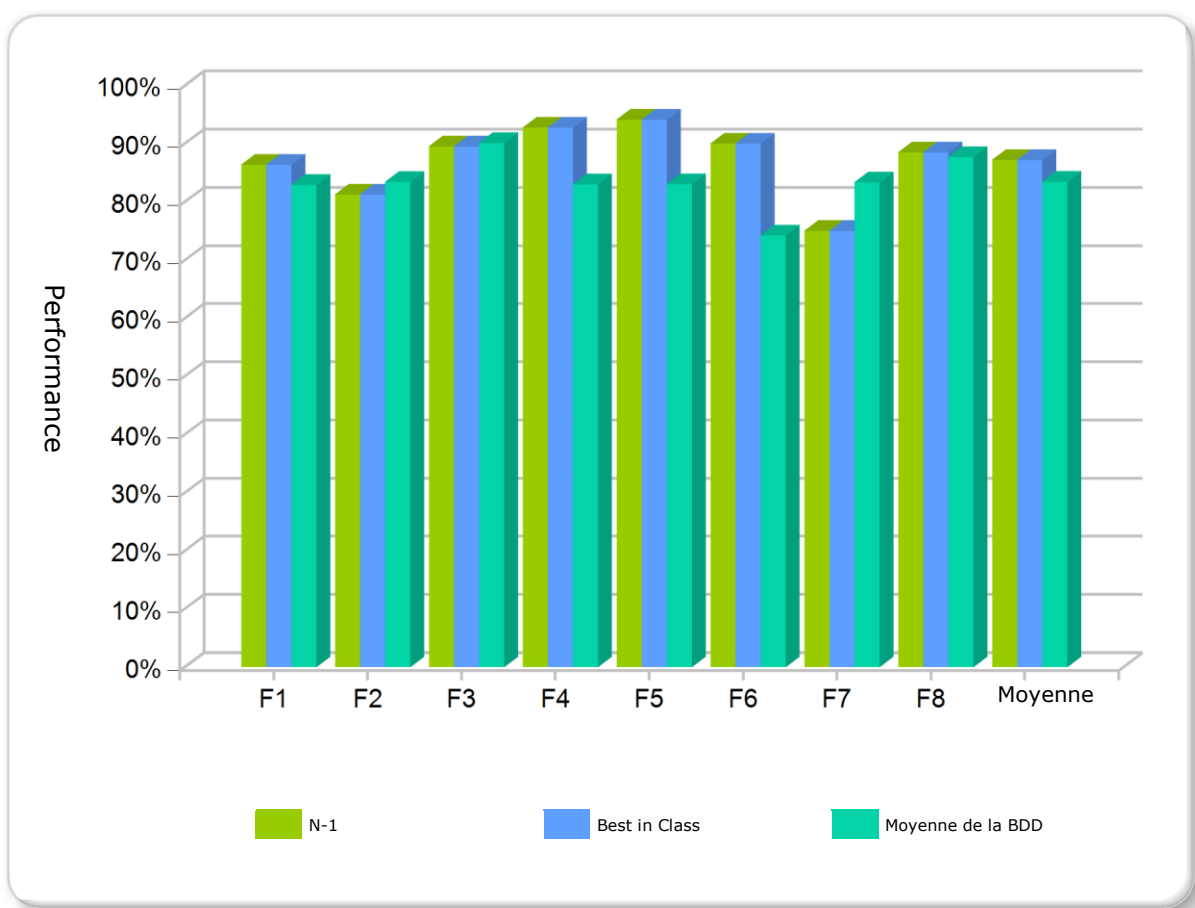
Matrice de Développement Personnel

La matrice ci-dessous est basée sur les réponses de votre(vos) N+1.



Benchmarking

Comparaison des réponses des collaborateurs avec les éléments de notre base de données.



F1: Leadership

F2: Organisation

F3: Animation de l'Équipe

F4: Information et Communication

F5: Gestion Dynamique des Processus

F6: Développement des potentiels et compétences

F7: Positionnement Hiérarchique

F8: Transversalité

2. Résultats par facteur

F1: Leadership

Définition:

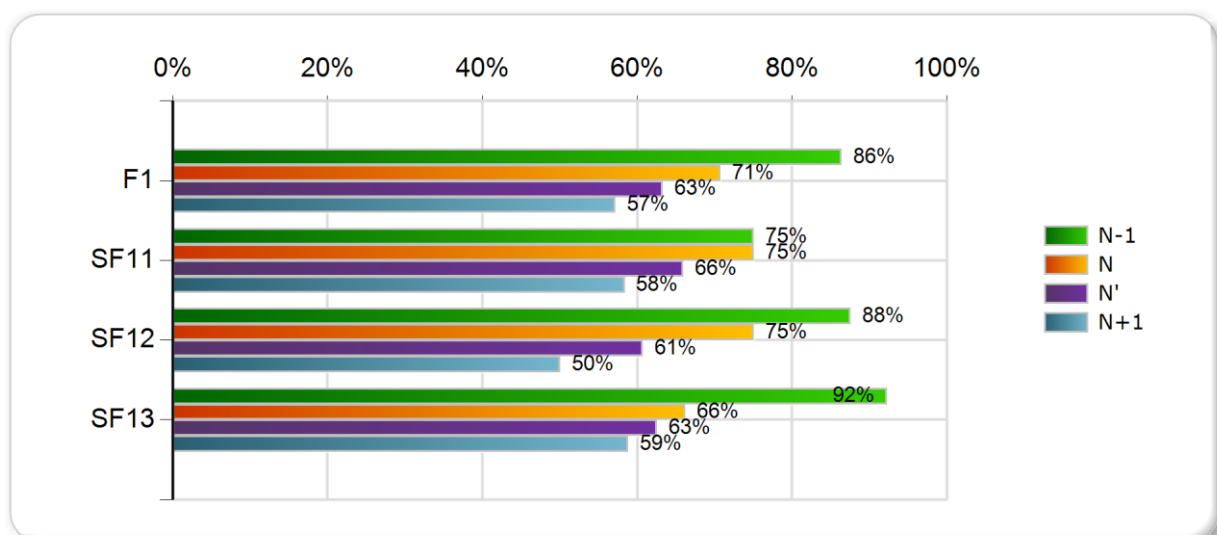
Le leadership est défini dans le modèle comme la capacité à définir des objectifs collectifs (ceux de l'unité managée) et à les décliner en objectifs opérationnels au niveau de chaque membre de l'équipe. Leadership signifie également capacité à faire adhérer l'équipe aux objectifs de l'équipe, et chaque membre à ses objectifs individuels.

Sous-facteurs :

SF11 : Compréhension et clarté des objectifs collectifs

SF12 : Adhésion aux objectifs

SF13 : Opérationnalité des objectifs = Clarté des objectifs individuels



Résultats par question



Analyse globale et préconisations

Fiabilité des commentaires statistiquement très élevée

F1: Leadership

Vous avez su définir, clarifier, expliquer et faire passer auprès de votre équipe les objectifs que votre unité poursuit. Les objectifs sont compris de la plupart, mais peut-être manquent ils encore de force, de clarté ou de cohérence.

Les résultats montrent une très bonne adhésion aux objectifs de l'unité.

Des objectifs d'unité clairs, cohérents et compris de tous sont la base d'un travail d'équipe efficace dans lequel peuvent s'exprimer les potentiels individuels.

Au niveau individuel, les missions, rôles et objectifs opérationnels de chaque membre de l'équipe semblent clairs, sont perçus comme réalistes, et sont sans conteste bien expliqués.

Conséquence : Les collaborateurs de l'unité ont les moyens d'exercer efficacement leur travail; l'appréciation des résultats et des performances peut se faire sur des critères objectifs, précis et transparents.



Prenez le temps de "vendre" et d'expliquer les objectifs que doit atteindre l'unité et surtout les bénéfiques que chacun peut attendre de leur atteinte. Organisez des réunions autour de la construction de plans d'actions collectifs et organisez un suivi.



Soyez attentifs à fixer à vos collaborateurs des objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables Acceptés, Réalistes et Temporisés). Soignez la régularité, la préparation mutuelle et la qualité des points de rencontre intermédiaires.

Résultats par question

		IMP	PERF	
1 J'ai des objectifs précis et réalistes qui sont régulièrement déterminés avec mon manager	N-1	7.5	10.0	
	N	5.0	5.0	
	N'	5.0	5.0	
	N+1	7.5	7.5	
2 Mon manager m'a expliqué en quoi mon travail contribue au succès de l'unité	N-1	7.5	7.5	
	N	7.5	7.5	
	N'	7.5	7.5	
	N+1	10.0	5.0	
3 Je connais les objectifs que l'unité poursuit	N-1	7.5	7.5	
	N	7.5	7.5	
	N'	7.5	7.5	
	N+1	10.0	5.0	
4 La plupart des membres de l'équipe adhèrent aux objectifs que poursuit l'unité	N-1	10.0	10.0	
	N	10.0	5.0	
	N'	7.5	7.5	
	N+1	5.0	5.0	
5 Mon manager m'a expliqué en quoi la mission de notre unité contribue au succès de l'entreprise	N-1	5.0	7.5	
	N	7.5	7.5	
	N'	10.0	5.0	
	N+1	10.0	5.0	
6 Ma mission, mon rôle et mes responsabilités m'ont clairement été définis	N-1	5.0	7.5	
	N	10.0	7.5	
	N'	7.5	2.5	
	N+1	7.5	5.0	
7 Nous consacrons du temps avec notre manager au sein de l'équipe à clarifier les objectifs et priorités de l'unité et de chacun d'entre nous	N-1	10.0	10.0	
	N	10.0	5.0	
	N'	10.0	10.0	
	N+1	7.5	7.5	
8 Nous savons où nous allons : les objectifs sont clairs	N-1		7.5	
	N		7.5	
	N'		7.5	
	N+1		7.5	
9 Nous avons tous envie d'y aller : les objectifs sont partagés et suscitent l'adhésion	N-1		7.5	
	N		10.0	
	N'		5.0	
	N+1		5.0	
10 Chacun sait ce qu'il doit faire pour qu'on y arrive : les objectifs sont déclinés de façon opérationnelle au niveau de chaque membre de l'unité	N-1		10.0	
	N		7.5	
	N'		5.0	
	N+1		5.0	

Signification des Indicateurs

- Plus les barres sont remplies, plus le niveau de dispersion des réponses des collaborateurs sur votre performance pour cette affirmation est élevé.
- Signale un écart > à 3 entre votre propre appréciation de votre performance et celle de vos N-1
- Signale un écart > à 1,5 entre votre propre appréciation de votre performance et celle de vos N-1
- Signale un écart < à 1,5 ou négatif entre votre propre appréciation de votre performance et celle de vos N-1

F2: Organisation

Définition:

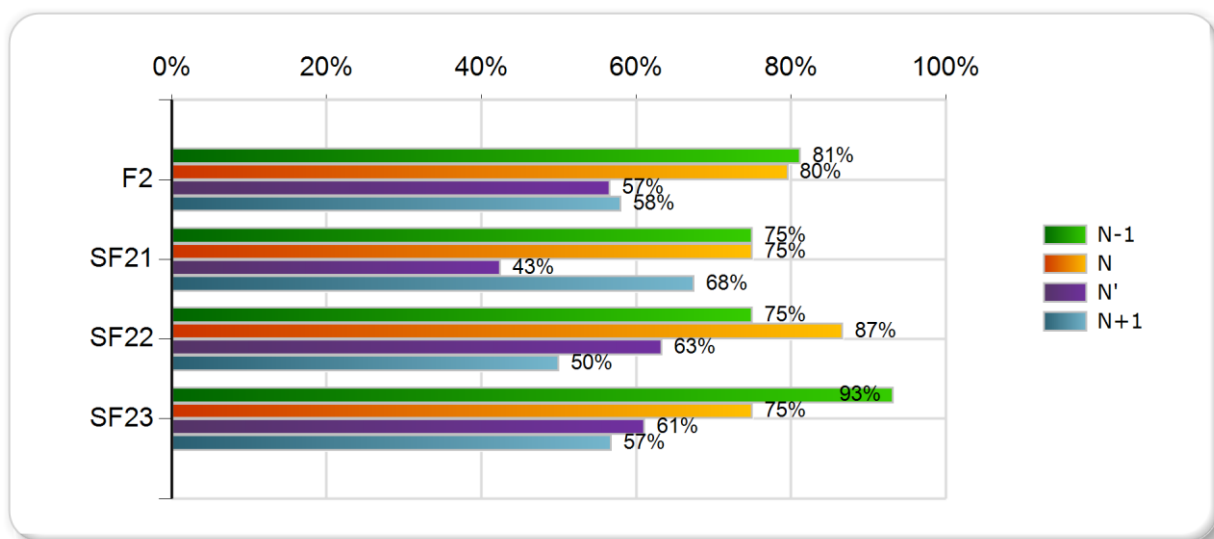
Le facteur organisation décrit le niveau de coordination et l'efficacité de la gestion des priorités au niveau de l'équipe. Il s'entend également comme la capacité du manager à "exploiter" les compétences de ses collaborateurs de façon optimale, en leur accordant un degré d'autonomie adéquat et en leur déléguant actions et tâches.

Sous-facteurs :

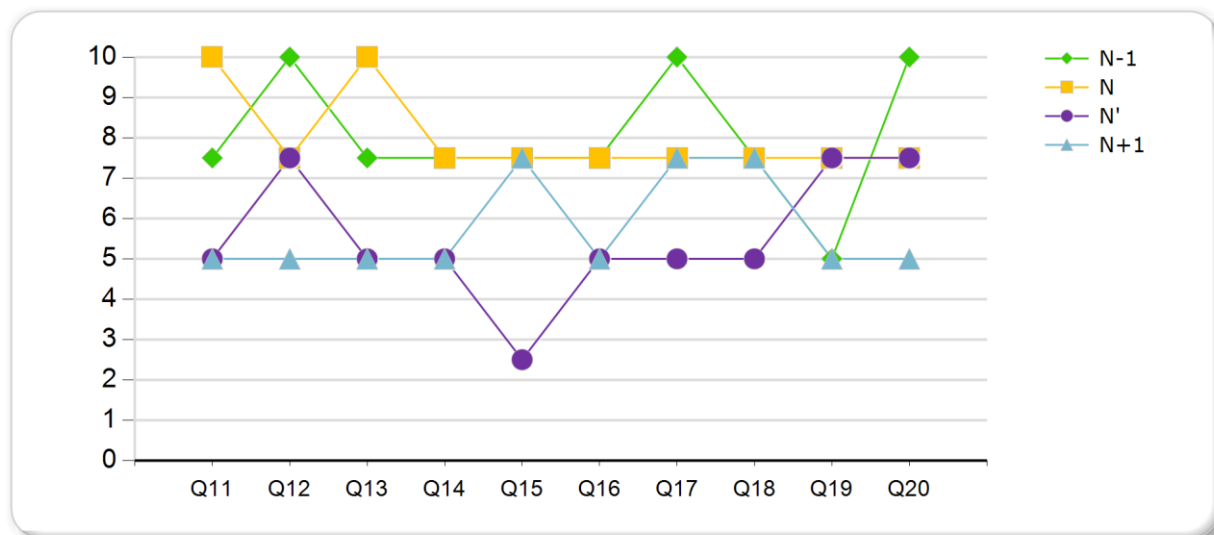
SF21 : Gestion des priorités

SF22 : Coordination de l'activité

SF23 : Autonomie et délégation ad hoc



Résultats par question



Analyse globale et préconisations

Fiabilité des commentaires statistiquement très élevée

F2: Organisation

Les réponses apportées décrivent une unité organisée; les priorités clés sont couvertes et le niveau de réactivité est satisfaisant. Toutefois, les membres de l'unité pourraient manquer cependant de vision à moyen-long terme de leur activité.

Les activités semblent bien coordonnées au sein de l'unité. Le travail d'équipe devient une règle. La répartition de la charge doit être perçue comme équitable pour la plupart.

Les compétences de chacun sont certainement bien employées. Chacun semble satisfait de son degré d'autonomie. Votre management s'appuie sur une délégation efficace.

Conséquences : les collaborateurs ont le sentiment d'un management présent et d'une bonne organisation; mais ils risquent de manifester des résistances au changement par manque de vision du futur.

Bonne image projetée auprès des clients internes et/ou externes. Pas de discordance entre les membres de l'équipe. Le travail commence à être efficace : les pertes d'énergie sont limitées.



Organisez avec vos collaborateurs des réunions de réflexion sur les moyens d'améliorer l'organisation et la gestion des priorités. Prenez le temps de planifier et faites planifier vos collaborateurs : c'est un investissement incontournable.



Développez encore le travail en équipe : d'abord sur des tâches simples, puis sur des actions complexes. Faites en un axe prioritaire.

Résultats par question

		IMP	PERF	
11 La répartition des rôles et des missions au sein de l'unité est claire; chacun sait qui fait quoi	N-1	7.5	7.5	
	N	7.5	10.0	
	N'	10.0	5.0	
	N+1	5.0	5.0	
12 Nous nous réunissons régulièrement pour planifier et coordonner nos actions	N-1	10.0	10.0	
	N	10.0	7.5	
	N'	10.0	7.5	
	N+1	5.0	5.0	
13 La charge de travail est répartie équitablement entre les différents membres de l'unité	N-1	5.0	7.5	
	N	10.0	10.0	
	N'	7.5	5.0	
	N+1	5.0	5.0	
14 Mon manager anticipe généralement bien les variations et fluctuations de notre charge de travail	N-1	5.0	7.5	
	N	7.5	7.5	
	N'	7.5	5.0	
	N+1	7.5	5.0	
15 Nous savons réagir promptement et efficacement face aux urgences	N-1	5.0	7.5	
	N	10.0	7.5	
	N'	7.5	2.5	
	N+1	7.5	7.5	
16 Dans l'unité, les gens possèdent un degré d'autonomie correspondant à leur niveau de compétence	N-1	7.5	7.5	
	N	10.0	7.5	
	N'	5.0	5.0	
	N+1	10.0	5.0	
17 Mon manager me délègue régulièrement des actions et tâches	N-1	10.0	10.0	
	N	10.0	7.5	
	N'	7.5	5.0	
	N+1	7.5	7.5	
18 On fait les choses dans le bon ordre; ce qui est réellement important est bien traité; les priorités sont bien gérées	N-1		7.5	
	N		7.5	
	N'		5.0	
	N+1		7.5	
19 Nos activités sont bien coordonnées, nous travaillons en équipe	N-1		5.0	
	N		7.5	
	N'		7.5	
	N+1		5.0	
20 Dans l'organisation actuelle de notre unité, les compétences de chacun sont utilisées efficacement	N-1		10.0	
	N		7.5	
	N'		7.5	
	N+1		5.0	

Signification des Indicateurs

- Plus les barres sont remplies, plus le niveau de dispersion des réponses des collaborateurs sur votre performance pour cette affirmation est élevé.
- Signale un écart > à 3 entre votre propre appréciation de votre performance et celle de vos N-1
- Signale un écart > à 1,5 entre votre propre appréciation de votre performance et celle de vos N-1
- Signale un écart < à 1,5 ou négatif entre votre propre appréciation de votre performance et celle de vos N-1

F3: Animation de l'Équipe

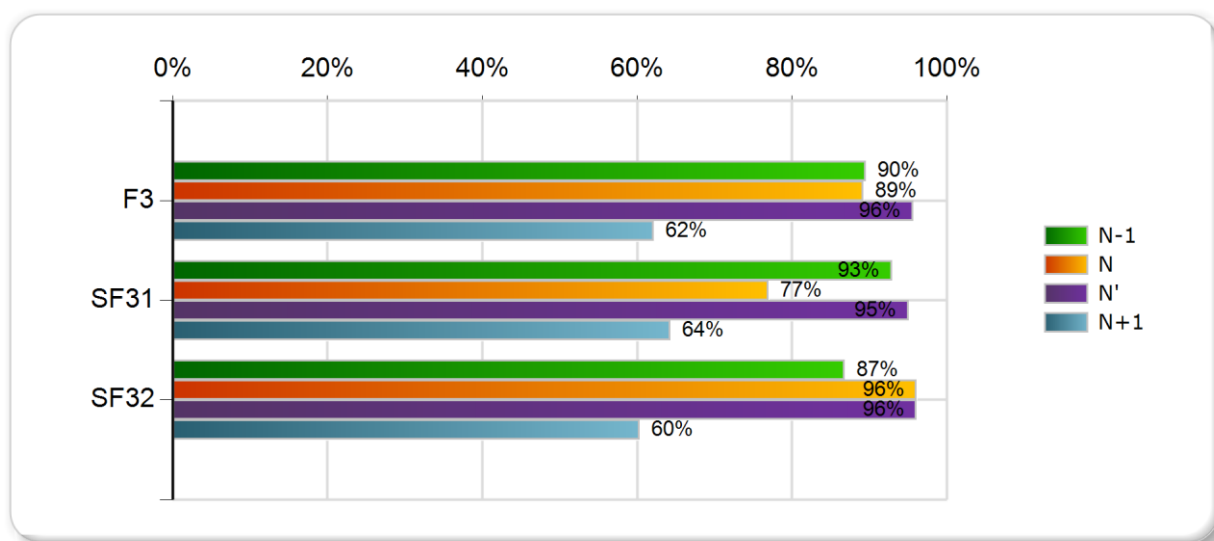
Définition:

Ce facteur décrit le niveau de coopération entre les membres de l'unité managée, le climat et la motivation individuelle et collective au travail. Il repose sur la capacité du manager à faire travailler chacun avec les autres, dans une ambiance positive et motivante. Ce facteur est le répondant "humain" du facteur organisation.

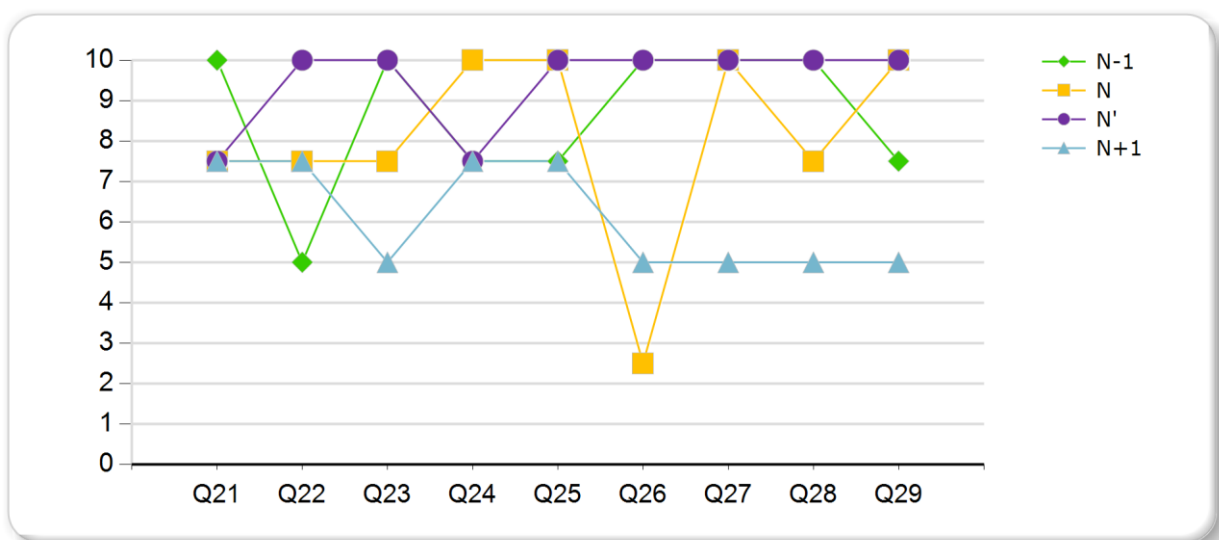
Sous-facteurs :

SF31 : Coopération au sein de l'unité

SF32 : Motivation, implication et participation



Résultats par question



Analyse globale et préconisations

Fiabilité des commentaires statistiquement très élevée

F3: Animation de l'Équipe

L'ambiance au sein de l'équipe semble être très bonne. La solidarité et la coopération sont des valeurs inscrites dans les comportements quotidiens. Le travail d'équipe est devenu un plaisir au delà d'une obligation.

Il n'y a pas de problème de personnalité ou lorsqu'il y en a cela ne nuit pas à l'intérêt collectif. En tant que manager, vous avez su créer un esprit d'équipe positif.

Le niveau d'implication et de motivation des individus au travail est élevé; Tous les membres de l'unité participent à la vie de l'équipe; le sentiment d'appartenance est très développé. Les réunions sont productives et participatives.

Conséquences : d'un point de vue "humain", les rares tensions relationnelles sont rapidement gérées. L'équipe possède une forte capacité à affronter une charge élevée d'activité, ou à faire face collectivement à un problème.

L'équipe s'auto-régule afin de promouvoir l'intérêt collectif en toute circonstance. En tant que manager, peu d'intervention et d'arbitrage sont à réaliser.

La productivité semble être élevée, tant sur le plan individuel que collectif. L'image projetée à l'extérieur est très cohérente. Cependant attention au risque de repli sur soi de l'équipe, ou d'arrogance à l'égard des autres unités.



Orientez dorénavant vos efforts d'animation vers une meilleure coopération des membres de votre unité avec les autres unités. Rendez les acteurs d'une plus grande transversalité au sein de l'entreprise.



Mettez-vous en position d'observateur et regardez la façon dont sont traités les problèmes impliquant votre unité et d'autres. Fixez des objectifs individuels et collectifs relatifs à l'amélioration de la transversalité.

Résultats par question

		IMP	PERF	
21 Nous nous entraïdons au sein de l'unité systématiquement lorsque c'est nécessaire	N-1	10.0	10.0	
	N	10.0	7.5	
	N'	7.5	7.5	
	N+1	10.0	7.5	
22 Lorsqu'un problème survient au sein de l'unité, nous cherchons à le résoudre tous ensemble plutôt qu'à rechercher un coupable	N-1	5.0	5.0	
	N	7.5	7.5	
	N'	10.0	10.0	
	N+1	10.0	7.5	
23 Je suis fier d'appartenir à cette unité	N-1	10.0	10.0	
	N	7.5	7.5	
	N'	10.0	10.0	
	N+1	7.5	5.0	
24 Au sein de l'unité, nous sommes encouragés à débattre et à échanger sur les projets à mener ou sur les problèmes que nous rencontrons	N-1	7.5	7.5	
	N	10.0	10.0	
	N'	7.5	7.5	
	N+1	10.0	7.5	
25 Nos réunions sont constructives	N-1	5.0	7.5	
	N	10.0	10.0	
	N'	10.0	10.0	
	N+1	7.5	7.5	
26 Il y a peu de conflit de personne au sein de l'unité	N-1	10.0	10.0	
	N	NA	2.5	
	N'	10.0	10.0	
	N+1	5.0	5.0	
27 Je suis motivé par mon travail	N-1	10.0	10.0	
	N	10.0	10.0	
	N'	10.0	10.0	
	N+1	7.5	5.0	
28 Les membres de l'unité s'apprécient et se respectent : l'équipe est soudée	N-1		10.0	
	N		7.5	
	N'		10.0	
	N+1		5.0	
29 Chacun est impliqué et motivé par son travail	N-1		7.5	
	N		10.0	
	N'		10.0	
	N+1		5.0	

Signification des Indicateurs

- Plus les barres sont remplies, plus le niveau de dispersion des réponses des collaborateurs sur votre performance pour cette affirmation est élevé.
- Signale un écart > à 3 entre votre propre appréciation de votre performance et celle de vos N-1
- Signale un écart > à 1,5 entre votre propre appréciation de votre performance et celle de vos N-1
- Signale un écart < à 1,5 ou négatif entre votre propre appréciation de votre performance et celle de vos N-1

F4: Information et Communication

Définition:

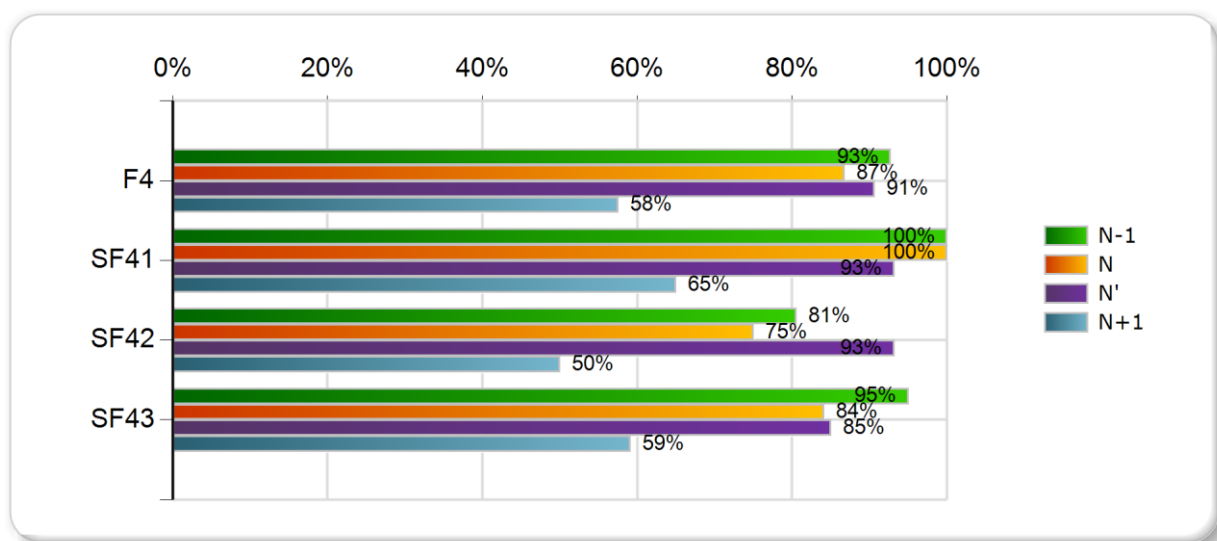
Ce facteur décrit la façon dont le manager alimente ses collaborateurs en informations utiles à leur mission, leur renvoie un feedback (retour d'information) sur leurs performances et le travail effectué, demeure à leur écoute et se rend disponible.

Sous-facteurs :

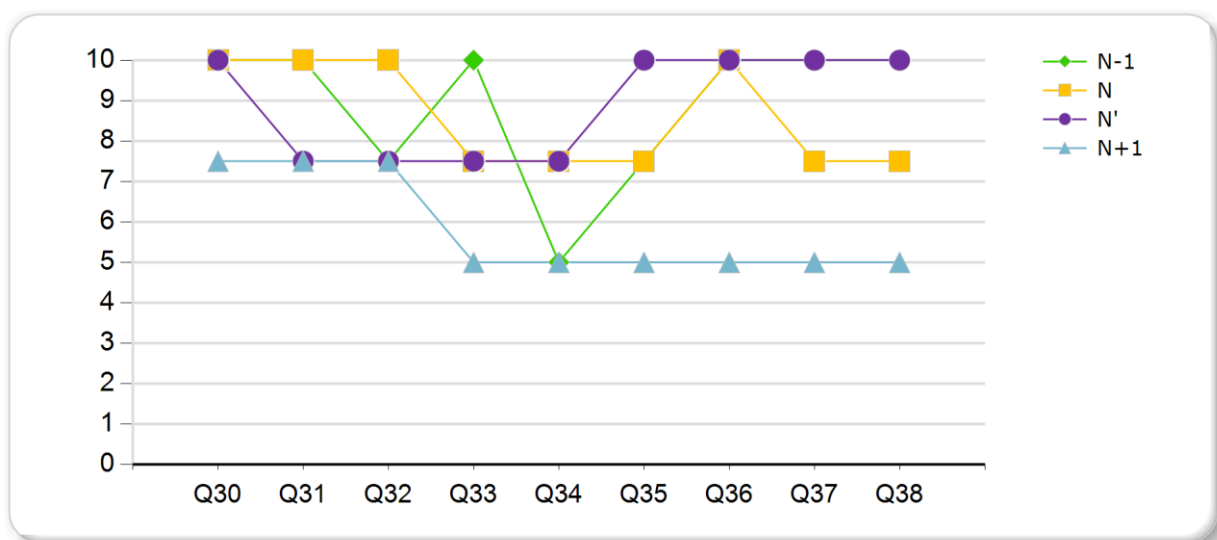
SF41 : Feedback

SF42 : Ecoute et disponibilité

SF43 : Circulation de l'information



Résultats par question



Analyse globale et préconisations

Fiabilité des commentaires statistiquement très élevée

F4: Information et Communication

Vous suivez très attentivement le travail qu'accomplissent vos collaborateurs. Vos collaborateurs sont satisfaits du feed-back qu'ils reçoivent de votre part ou de celle de leurs "clients" sur leurs réalisations et leur performance.

Conséquences : vos collaborateurs savent précisément ce que vous pensez de la qualité de leur travail et peuvent ajuster leurs comportements en conséquence; faire plus, moins, mieux, différemment...

Vous êtes perçu comme étant à l'écoute de vos collaborateurs. Si le temps peut parfois vous manquer pour être disponible pour tous, vous savez être pleinement à l'écoute des préoccupations et attentes de chacun.

La circulation de l'information est un point positif. Les collaborateurs disposent de tous les éléments nécessaires à l'accomplissement de leur travail et sont régulièrement tenus au courant de la marche de l'entreprise.

Le dialogue et l'écoute favorisent un climat positif et la motivation de chacun. Il vous permet, d'une part d'anticiper des réactions individuelles ou de groupe face à des événements ou changements, et d'autre part de tirer le meilleur parti de chacun.

Vos collaborateurs peuvent agir pertinemment en bonne autonomie et se sentir pleinement acteurs de l'entreprise.



Au niveau du feed-back, ne changez rien, sinon de mettre en place des systèmes et outils (tableaux de bord, graphes, ...) facilitant l'auto-feedback et développant l'autonomie.



Poursuivez vos "bonnes habitudes" en terme d'écoute de vos collaborateurs et de dialogue. Passez au moins un jour tous les 3 mois en "immersion totale" au sein de l'équipe. Faites le travail de vos collaborateurs; vous ne les comprendrez qu'encore mieux.



Réfléchissez avec votre équipe sur les moyens (cf. informatique) de faciliter la rapidité de diffusion des informations et sur leur partage au sein de l'équipe et au delà. Vérifiez l'homogénéité des informations que chacun possède.

Résultats par question

	IMP	PERF	
30 Mon manager discute régulièrement avec moi de mon travail et de mes résultats	N-1	10.0	10.0
	N	10.0	10.0
	N'	10.0	10.0
	N+1	7.5	7.5
31 Mon manager nous informe régulièrement sur ce que pensent nos clients (internes ou externes) , ou notre hiérarchie, de notre travail	N-1	10.0	10.0
	N	10.0	10.0
	N'	7.5	7.5
	N+1	7.5	7.5
32 Nous avons des règles et systèmes d'information (réunions, notes, tableaux de bord...) qui nous permettent de connaître les résultats de notre travail	N-1	5.0	7.5
	N	10.0	10.0
	N'	7.5	7.5
	N+1	10.0	7.5
33 Notre manager nous tient informés de la "vie de notre entreprise"	N-1	10.0	10.0
	N	7.5	7.5
	N'	7.5	7.5
	N+1	7.5	5.0
34 Mon manager remarque rapidement mes éventuelles baisses de motivation ou de "forme"	N-1	5.0	5.0
	N	7.5	7.5
	N'	7.5	7.5
	N+1	10.0	5.0
35 Je peux facilement dialoguer avec mon manager ; il est disponible et à l'écoute lorsque j'en ai besoin	N-1	7.5	7.5
	N	10.0	7.5
	N'	10.0	10.0
	N+1	10.0	5.0
36 Notre manager est attentif à notre travail; il suit ce que nous faisons	N-1		10.0
	N		10.0
	N'		10.0
	N+1		5.0
37 Notre manager est à notre écoute; il est facile de dialoguer avec lui	N-1		10.0
	N		7.5
	N'		10.0
	N+1		5.0
38 L'information circule bien; on est informé en temps et en heure	N-1		10.0
	N		7.5
	N'		10.0
	N+1		5.0

Signification des Indicateurs

- Plus les barres sont remplies, plus le niveau de dispersion des réponses des collaborateurs sur votre performance pour cette affirmation est élevé.
- Signale un écart > à 3 entre votre propre appréciation de votre performance et celle de vos N-1
- Signale un écart > à 1,5 entre votre propre appréciation de votre performance et celle de vos N-1
- Signale un écart < à 1,5 ou négatif entre votre propre appréciation de votre performance et celle de vos N-1

F5: Gestion Dynamique des Processus

Définition:

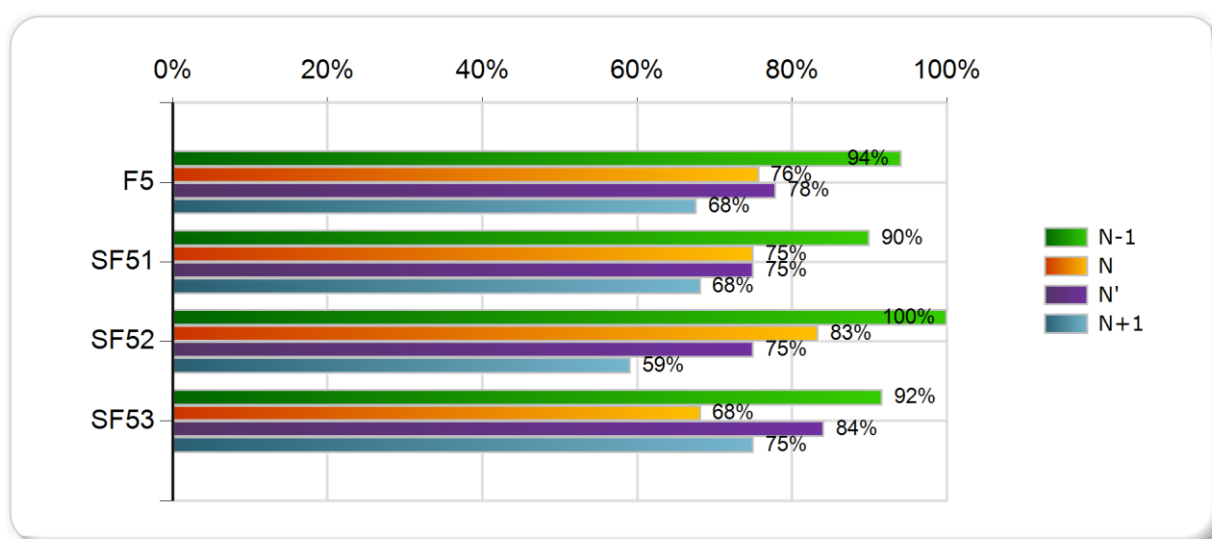
Ce facteur repose sur la capacité du manager à mettre en place et faire respecter au sein de l'unité des processus ad hoc et des standards de performance assurant la satisfaction du client et concourant à la qualité globale des prestations. Il se comprend aussi comme la volonté et la participation de tous pour l'amélioration continue des processus et des prestations au travers d'une incitation à l'innovation permanente.

Sous-facteurs :

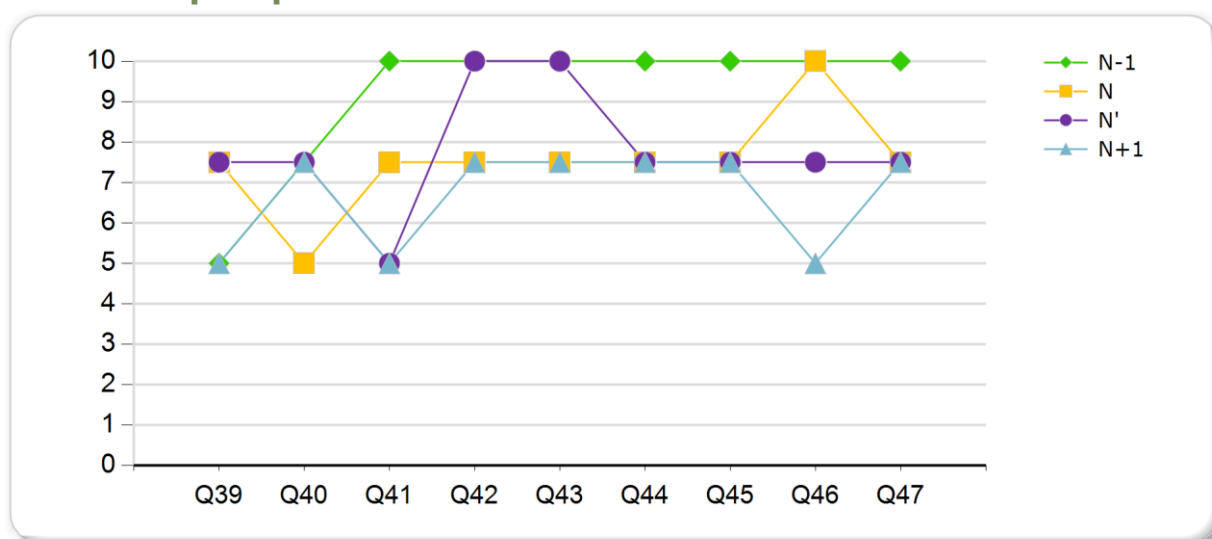
SF51 : Existence et respect de procédures et standards de qualité et de performance

SF52 : Dynamisme de l'unité, amélioration continue des processus et prestations

SF53 : Participation des membres de l'unité à l'innovation et au changement



Résultats par question



Analyse globale et préconisations

Fiabilité des commentaires statistiquement très élevée

F5: Gestion Dynamique des Processus

L'unité a défini et respecte des procédures et standards de qualité et de performance assurant la qualité et l'efficacité des prestations. Les processus sont bien intégrés et adaptés, tant aux contraintes du travail, qu'aux besoins des clients.

L'unité a atteint un niveau égal ou proche de l'excellence. L'esprit de service se conjugue à une bonne productivité; les relations avec les autres unités sont constructives et orientées vers la satisfaction du client final.

L'unité possède une dynamique forte d'amélioration permanente. Résoudre, améliorer et progresser dans la qualité et la satisfaction des clients s'inscrit dans les mentalités de chacun et les comportements quotidiens. Il y a peu de résistance au changement.

L'équipe semble prête à s'adapter aux évolutions induites par l'exigence croissante des clients et les avancées technologiques et organisationnelles.

En tant que manager, vous exploitez intelligemment le potentiel créatif de vos collaborateurs. Vos collaborateurs se sentent encouragés et incités à apporter leur idées et suggestions afin d'améliorer la qualité et efficacité du travail .

En rendant vos collaborateurs pleinement acteurs des changements qu'ils vivent, vous optimisez l'efficacité des évolutions structurelles et surtout, vous bénéficiez d'idées que eux seuls peuvent avoir.



Tournez-vous désormais vers l'extérieur : Faites profiter les autres unités de votre expérience en faisant participer vos collaborateurs à des groupes de travail transversaux et allez chercher de "bonnes nouvelles pratiques" en dehors de l'entreprise.



Envoyez vos collaborateurs se confronter à d'autres expériences d'unités ou d'entreprises différentes. Incitez-les à découvrir d'autres façons de faire, d'autres problématiques. Faites leur en retirer de nouvelles idées.

Résultats par question

	IMP	PERF	
39 Nous avons au sein de l'unité des procédures et règles de fonctionnement qui facilitent le travail et assurent la qualité de nos prestations	N-1	5.0	5.0
	N	10.0	7.5
	N'	7.5	7.5
	N+1	7.5	5.0
40 Je suis incité par mon manager à suggérer des idées d'amélioration de nos prestations et façons de faire	N-1	10.0	7.5
	N	7.5	5.0
	N'	7.5	7.5
	N+1	10.0	7.5
41 Nous avons dans l'unité le souci d'améliorer continuellement nos prestations	N-1	10.0	10.0
	N	10.0	7.5
	N'	10.0	5.0
	N+1	7.5	5.0
42 Lorsqu'un problème affectant la qualité se reproduit, nous en recherchons les causes et cherchons à les traiter	N-1	10.0	10.0
	N	10.0	7.5
	N'	10.0	10.0
	N+1	10.0	7.5
43 Lorsqu'un membre de l'unité a une idée d'amélioration, il peut aisément la mettre en oeuvre et la tester	N-1	10.0	10.0
	N	10.0	7.5
	N'	10.0	10.0
	N+1	10.0	7.5
44 Il existe au sein de l'unité des standards de qualité et/ou de performance	N-1	10.0	10.0
	N	10.0	7.5
	N'	10.0	7.5
	N+1	10.0	7.5
45 Nous travaillons de façon "professionnelle" ; des procédures et standards existent et sont respectés	N-1		10.0
	N		7.5
	N'		7.5
	N+1		7.5
46 Nous progressons continuellement et efficacement au niveau de nos prestations : nous sommes une unité dynamique	N-1		10.0
	N		10.0
	N'		7.5
	N+1		5.0
47 Notre manager nous fait participer et nous implique dans l'amélioration des processus et prestations	N-1		10.0
	N		7.5
	N'		7.5
	N+1		7.5

Signification des Indicateurs

- Plus les barres sont remplies, plus le niveau de dispersion des réponses des collaborateurs sur votre performance pour cette affirmation est élevé.
- Signale un écart > à 3 entre votre propre appréciation de votre performance et celle de vos N-1
- Signale un écart > à 1,5 entre votre propre appréciation de votre performance et celle de vos N-1
- Signale un écart < à 1,5 ou négatif entre votre propre appréciation de votre performance et celle de vos N-1

F6: Développement des potentiels et compétences

Définition:

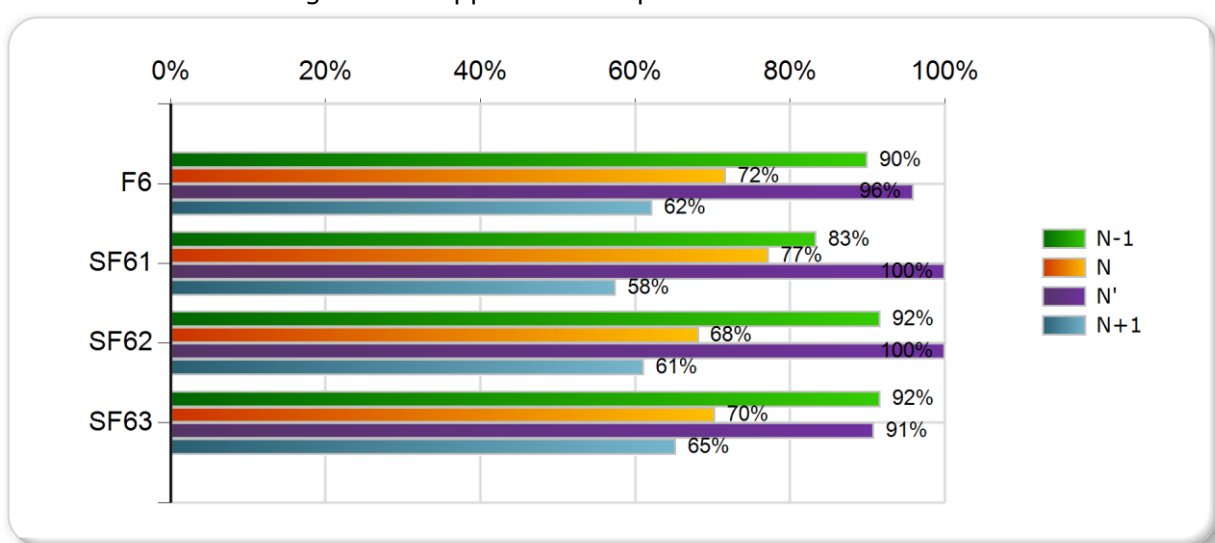
Ce facteur décrit la capacité du manager à faire évoluer les compétences individuelles des membres de l'unité et à investir le temps et l'énergie nécessaires pour développer les potentiels de son équipe.

Sous-facteurs :

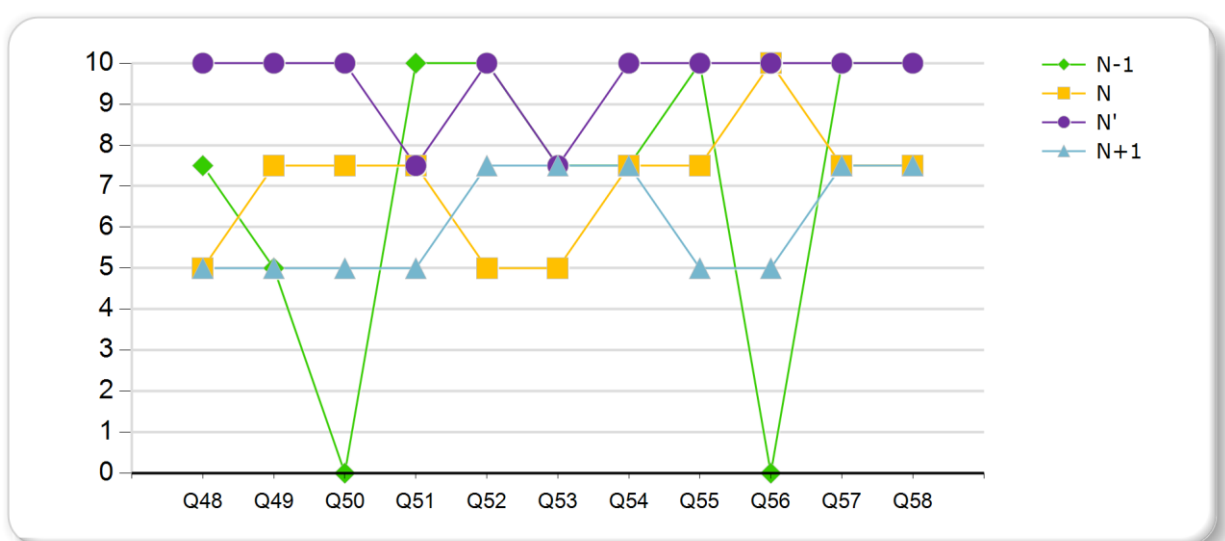
SF61 : Appréciation des résultats et performances individuelles

SF62 : Renforcement positif

SF63 : Coaching et développement des potentiels



Résultats par question



Analyse globale et préconisations

Fiabilité des commentaires statistiquement très élevée

F6: Développement des potentiels et compétences

L'appréciation du travail et des performances est perçue comme objective et précise pour les membres de l'unité. Elle met en exergue les difficultés et problèmes de performance aussi bien que les succès et les efforts entrepris par chacun.

Vous pratiquez le "flagrant délit de succès". Vos collaborateurs se sentent encouragés et valorisés dans leurs entreprises. Les critères de promotions apparaissent transparents.

La motivation individuelle et le climat de l'équipe se trouvent renforcés. L'équité et l'objectivité de l'appréciation permettent à chacun de se focaliser sereinement sur son travail.

Vos collaborateurs disposent de votre plein soutien pour faire face à leurs difficultés dans leur travail. Les collaborateurs progressent, quels que soient leurs potentiels, chacun à son rythme.

Le niveau général des compétences s'accroît progressivement et les difficultés rencontrées sont remontées sans crainte ouvertement. Les collaborateurs, quels que soient leurs potentiels, et chacun à son rythme, progressent.



Mettez en place, s'ils n'existent pas, des outils permettant à vos collaborateurs d'apprécier eux-mêmes leurs résultats et leur performances (Comportements Professionnels Optimums). Fixez progressivement des standards de performance et de groupe.



Organisez régulièrement, si vous ne le faites pas, des réunions portant sur des "success stories". Montrer votre attachement à la réussite de chacun en faisant appel à votre hiérarchie pour féliciter les meilleurs et l'équipe entière si c'est mérité.



Consacrez du temps à aider vos collaborateurs à définir un projet professionnel et à le concrétiser par des objectifs d'amélioration concrets ensemble des objectifs d'amélioration, un projet professionnel, et bâtissez des plans d'actions à C. M et LT.

Résultats par question

		IMP	PERF	
48 Mon manager est attentif aux efforts que je fournis pour améliorer ma performance	N-1	5.0	7.5	
	N	7.5	5.0	
	N'	10.0	10.0	
	N+1	7.5	5.0	
49 Ma performance est évaluée à partir de critères précis et objectifs	N-1	5.0	5.0	
	N	10.0	7.5	
	N'	10.0	10.0	
	N+1	7.5	5.0	
50 Mon manager récompense de façon équitable les efforts fournis par chaque membre de l'équipe	N-1	NA	NA	
	N	10.0	7.5	
	N'	10.0	10.0	
	N+1	5.0	5.0	
51 En cas de difficultés dans mon travail, mon manager cherche à analyser avec moi leurs origines et m'aide à trouver des solutions	N-1	10.0	10.0	
	N	7.5	7.5	
	N'	7.5	7.5	
	N+1	7.5	5.0	
52 Mon manager me dit clairement ce que je fais bien comme ce que je fais moins bien	N-1	10.0	10.0	
	N	7.5	5.0	
	N'	10.0	10.0	
	N+1	7.5	7.5	
53 Les remarques et conseils que me prodigue mon manager sont spécifiques et concrets; ils m'aident à progresser	N-1	10.0	7.5	
	N	7.5	5.0	
	N'	10.0	7.5	
	N+1	10.0	7.5	
54 Avec mon manager, on peut discuter facilement de son avenir professionnel	N-1	5.0	7.5	
	N	7.5	7.5	
	N'	10.0	10.0	
	N+1	7.5	7.5	
55 Mon manager aide ceux qui le veulent à progresser et à développer leurs compétences	N-1	10.0	10.0	
	N	7.5	7.5	
	N'	10.0	10.0	
	N+1	10.0	5.0	
56 Le travail et les efforts de chacun sont évalués de façon précise	N-1		NA	
	N		10.0	
	N'		10.0	
	N+1		5.0	
57 Notre manager félicite et gratifie ceux qui le méritent	N-1		10.0	
	N		7.5	
	N'		10.0	
	N+1		7.5	
58 Notre manager fait progresser et évoluer l'équipe	N-1		10.0	
	N		7.5	
	N'		10.0	
	N+1		7.5	

Signification des Indicateurs

Plus les barres sont remplies, plus le niveau de dispersion des réponses des collaborateurs sur votre performance pour cette affirmation est élevé.

Signale un écart > à 3 entre votre propre appréciation de votre performance et celle de vos N-1

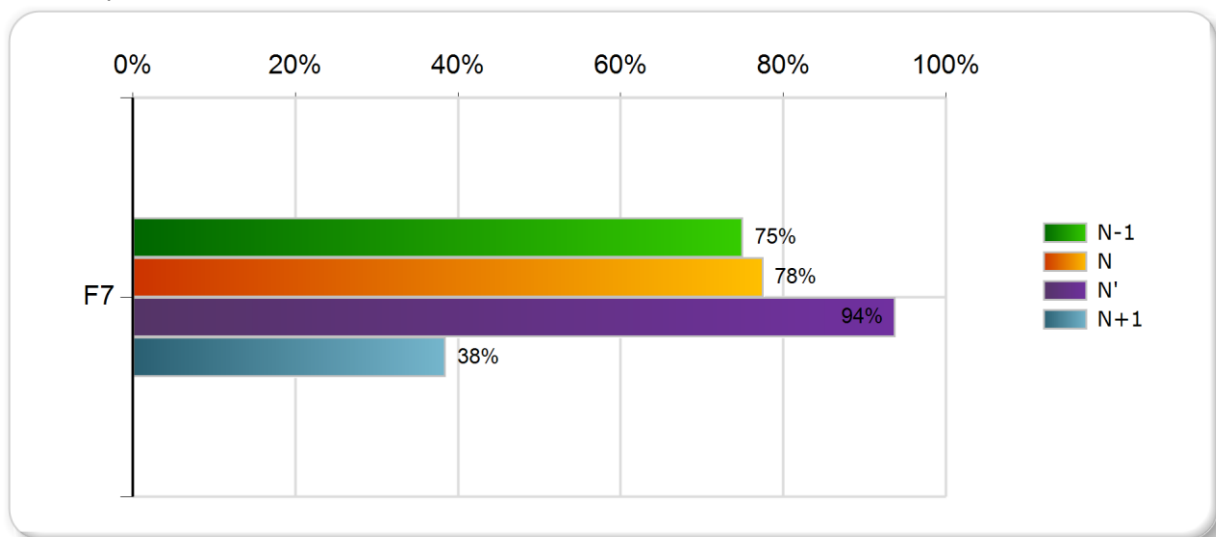
Signale un écart > à 1,5 entre votre propre appréciation de votre performance et celle de vos N-1

Signale un écart < à 1,5 ou négatif entre votre propre appréciation de votre performance et celle de vos N-1

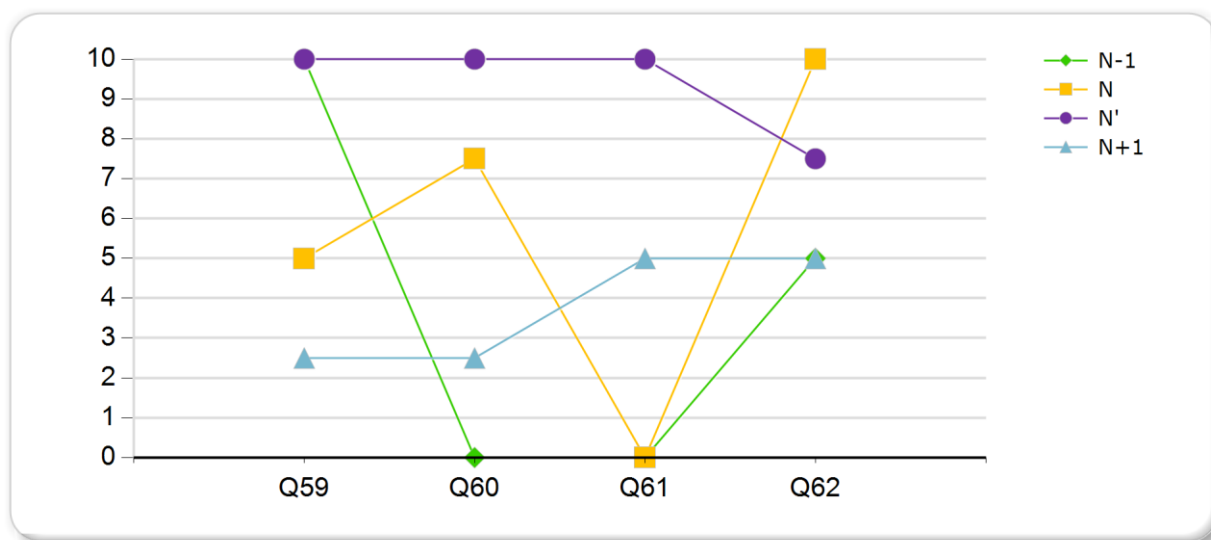
F7: Positionnement Hiérarchique

Définition:

Ce facteur décrit la façon dont le manager exerce son autorité hiérarchique au sein de l'unité. Il comprend les notions d'arbitrage et de gestion des conflits internes, ainsi que la capacité du manager à représenter et défendre efficacement l'unité au sein de l'entreprise.



Résultats par question



Analyse globale et préconisations

Fiabilité des commentaires statistiquement très élevée

F7: Positionnement Hiérarchique

Vos collaborateurs estiment que vous représentez et défendez très bien l'unité que vous managez et ses intérêts au sein de l'entreprise.

Il en résulte un sentiment collectif d'autonomie (capacité de l'unité à agir de façon libre et responsable) et un esprit et une fierté d'appartenance à l'unité.

Au niveau interne, vos décisions et actions relevant de la gestion des conflits apparaissent peu équitables.

Les promotions que vous accordez peuvent manquer de transparence et ne sont alors pas comprises et acceptées par l'ensemble de l'équipe.

Votre management risque ainsi d'être perçu par votre équipe comme partial voire qualifié de management "à la tête du client".



Poursuivez votre ligne de conduite en terme de positionnement hiérarchique. Prenez peut-être parfois plus de temps pour expliquer vos décisions à votre équipe. Appuyez-vous toujours sur des faits descriptifs.

Résultats par question

- 59** Mon manager représente efficacement notre unité au sein de l'entreprise
- 60** Les différends ou conflits internes à l'unité sont réglés de façon équitable par notre manager
- 61** Mon manager assure les moyens de la promotion de ceux qui le méritent
- 62** Notre manager exerce son autorité hiérarchique de façon pertinente

	IMP	PERF	
N-1	10.0	10.0	
N	7.5	5.0	
N'	10.0	10.0	
N+1	7.5	2.5	
N-1	NA	NA	
N	7.5	7.5	
N'	10.0	10.0	
N+1	7.5	2.5	
N-1	NA	NA	
N	NA	NA	
N'	10.0	10.0	
N+1	7.5	5.0	
N-1		5.0	
N		10.0	
N'		7.5	
N+1		5.0	

Signification des Indicateurs

Plus les barres sont remplies, plus le niveau de dispersion des réponses des collaborateurs sur votre performance pour cette affirmation est élevé.

Signale un écart > à 3 entre votre propre appréciation de votre performance et celle de vos N-1

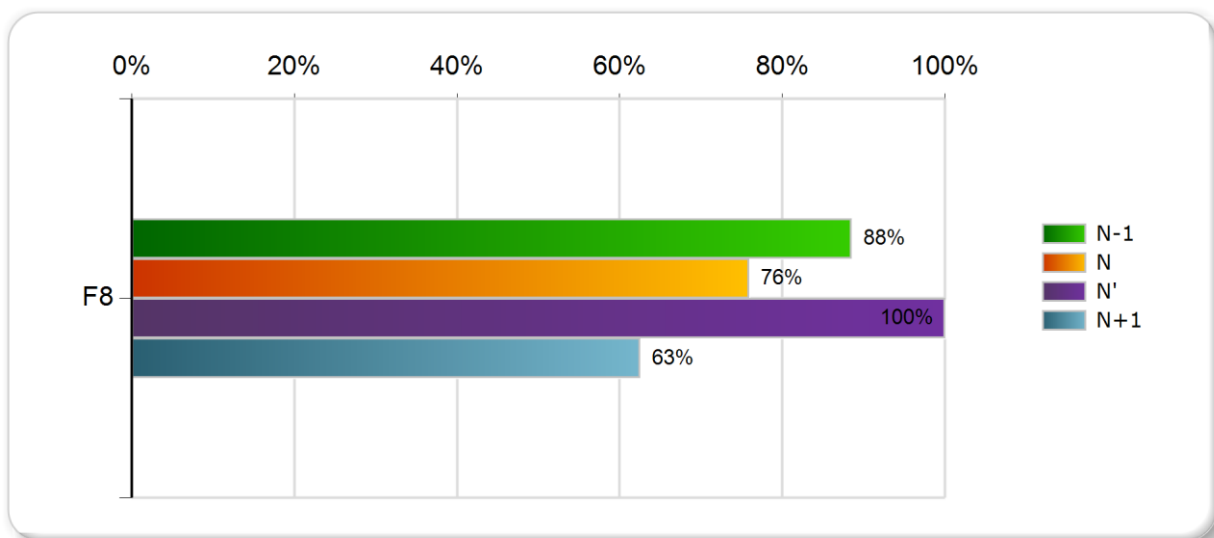
Signale un écart > à 1,5 entre votre propre appréciation de votre performance et celle de vos N-1

Signale un écart < à 1,5 ou négatif entre votre propre appréciation de votre performance et celle de vos N-1

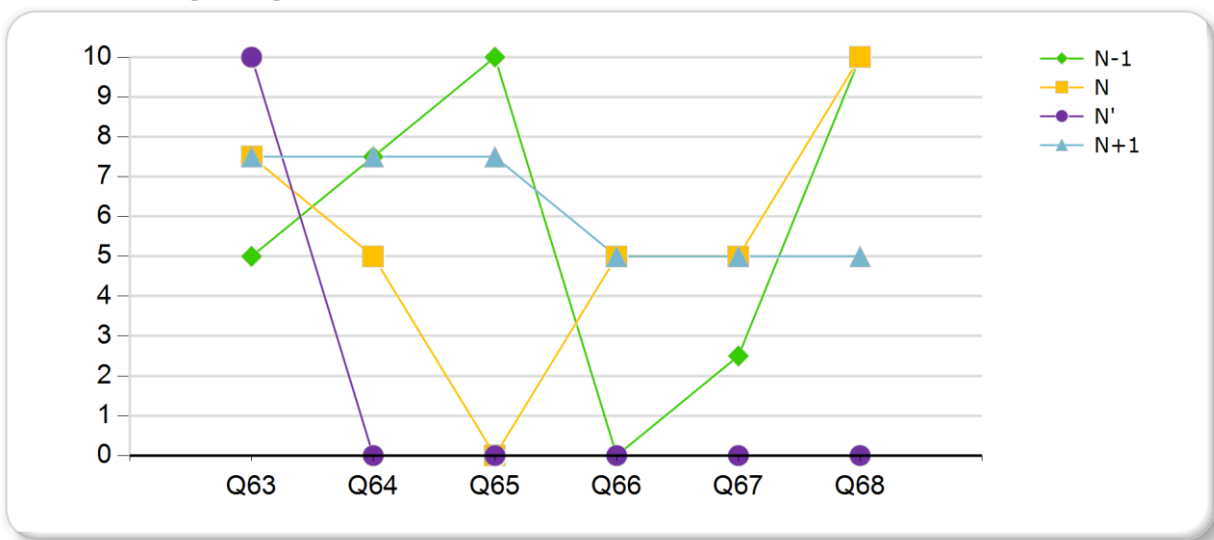
F8: Transversalité

Définition:

Ce facteur décrit le degré de coopération inter-unités et le degré de (dé)cloisonnement interne à l'entreprise. La transversalité repose à la fois sur la mise en place de règles de fonctionnement interne et sur l'existence de comportements et de relations adéquats.



Résultats par question



Analyse globale et préconisations

Fiabilité des commentaires statistiquement très élevée

F8: Transversalité

Le degré de coopération avec les autres unités de l'entreprise est très satisfaisant. Il n'y a pas de cloisonnements. L'approche des problèmes est globale et transversale. Elle se fait en concertation avec les unités ou directions concernées.

Vos collaborateurs ne perçoivent pas suffisamment leur travail de façon globale. Certains n'ont pas conscience d'appartenir à une chaîne de relations clients-fournisseurs internes. La vision "pyramidale" et verticale de l'organisation prédomine.

Les relations avec les autres unités sont constructives. Les relations clients-fournisseurs en place accroissent le champ de vision et l'ouverture de chacun au profit de l'efficacité du travail et de la satisfaction du client final.



Après enquête de satisfaction, mettez en place, si vous ne l'avez fait, de véritables contrats avec vos clients et fournisseurs internes. Intégrez les éléments des contrats dans les objectifs individuels et collectifs de votre équipe.

Résultats par question

- 63** Je rencontre fréquemment des membres d'autres unités pour améliorer la qualité de nos prestations respectives
- 64** Nous coopérons de façon efficace avec les autres unités de l'entreprise
- 65** Lorsqu'un problème survient et qu'il doit être traité par plusieurs unités, elles se réunissent rapidement
- 66** Avant de mettre en oeuvre des changements dans nos processus, nous analysons leurs conséquences et impacts sur les autres unités
- 67** Il y a peu de dissensions entre les managers des différentes unités et directions
- 68** C'est un pour tous, tous pour un : il n'y a pas ou peu de clans; chacun travaille pour l'intérêt collectif

	IMP	PERF	
N-1	5.0	5.0	
N	10.0	7.5	
N'	10.0	10.0	
N+1	7.5	7.5	
N-1	7.5	7.5	
N	7.5	5.0	
N'	NA	NA	
N+1	10.0	7.5	
N-1	10.0	10.0	
N	NA	NA	
N'	NA	NA	
N+1	10.0	7.5	
N-1	5.0	NA	
N	2.5	5.0	
N'	NA	NA	
N+1	10.0	5.0	
N-1	NA	2.5	
N	NA	5.0	
N'	NA	NA	
N+1	7.5	5.0	
N-1		10.0	
N		10.0	
N'		NA	
N+1		5.0	

Signification des Indicateurs

- Plus les barres sont remplies, plus le niveau de dispersion des réponses des collaborateurs sur votre performance pour cette affirmation est élevé.
- Signale un écart > à 3 entre votre propre appréciation de votre performance et celle de vos N-1
- Signale un écart > à 1,5 entre votre propre appréciation de votre performance et celle de vos N-1
- Signale un écart < à 1,5 ou négatif entre votre propre appréciation de votre performance et celle de vos N-1

3. Maturité de l'équipe

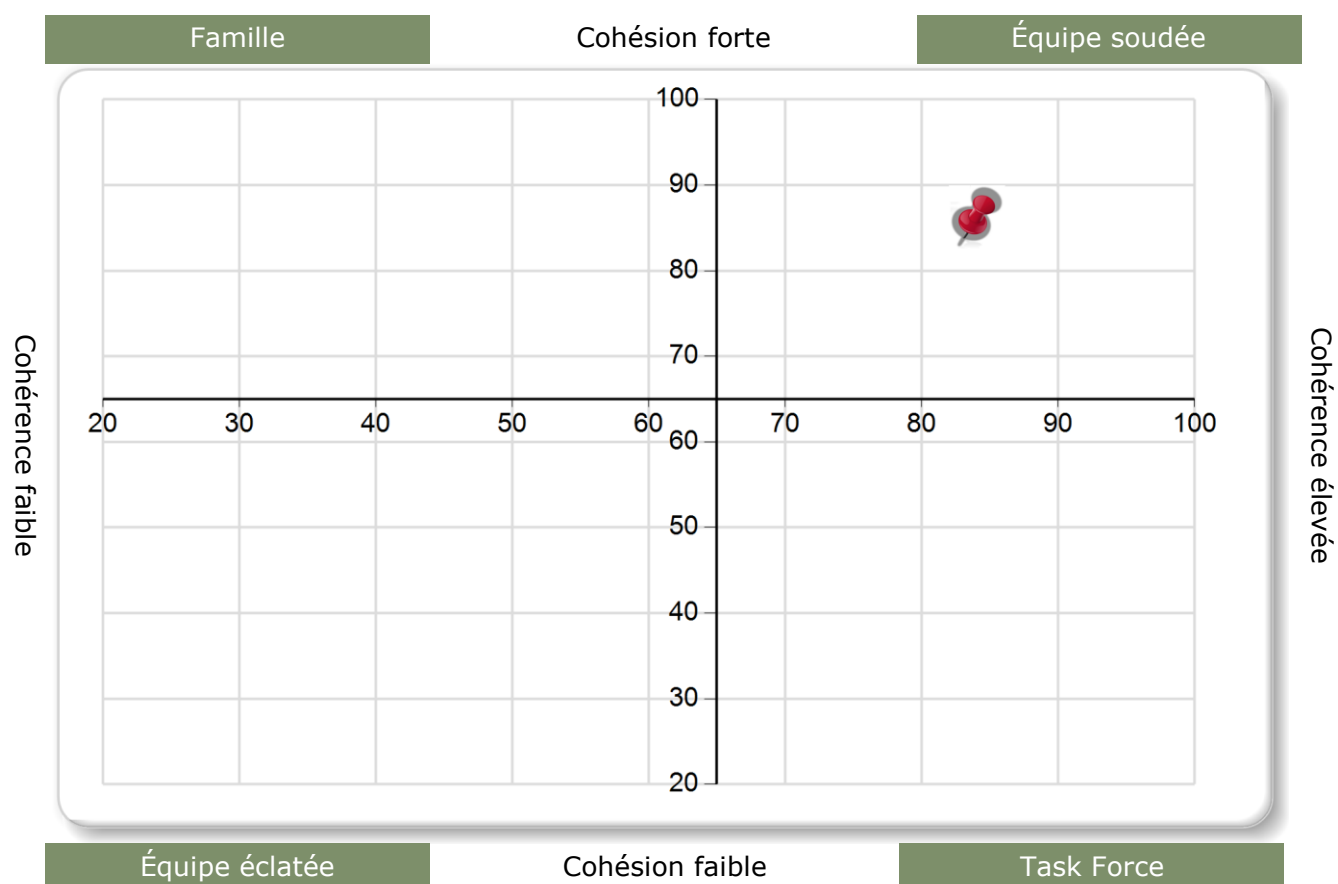
Définition:

Le diagnostic de situation d'équipe repose sur la mesure de deux dimensions : le niveau de cohérence (axe horizontal) et le niveau de cohésion de l'équipe (axe vertical).

La cohérence au sein d'une équipe se définit par l'existence et le respect de "règles du jeu" internes, le partage d'objectifs communs, de méthodes de travail et l'existence d'un système formalisé d'information et de communication.

Le degré de cohésion trouve son fondement dans le sentiment d'appartenance au groupe ainsi que dans le niveau de confiance mutuelle et la nature des relations affectives entre chaque membre de l'équipe.

La croix sur la matrice positionne la situation de votre équipe.



Analyse globale et préconisations

Maturité de l'équipe

L'équipe possède des repères, valeurs, méthodes de travail et des objectifs communs. Les activités individuelles sont bien coordonnées et le travail collectif s'exerce avec efficacité et rigueur tout en étant détendu et relativement informel.

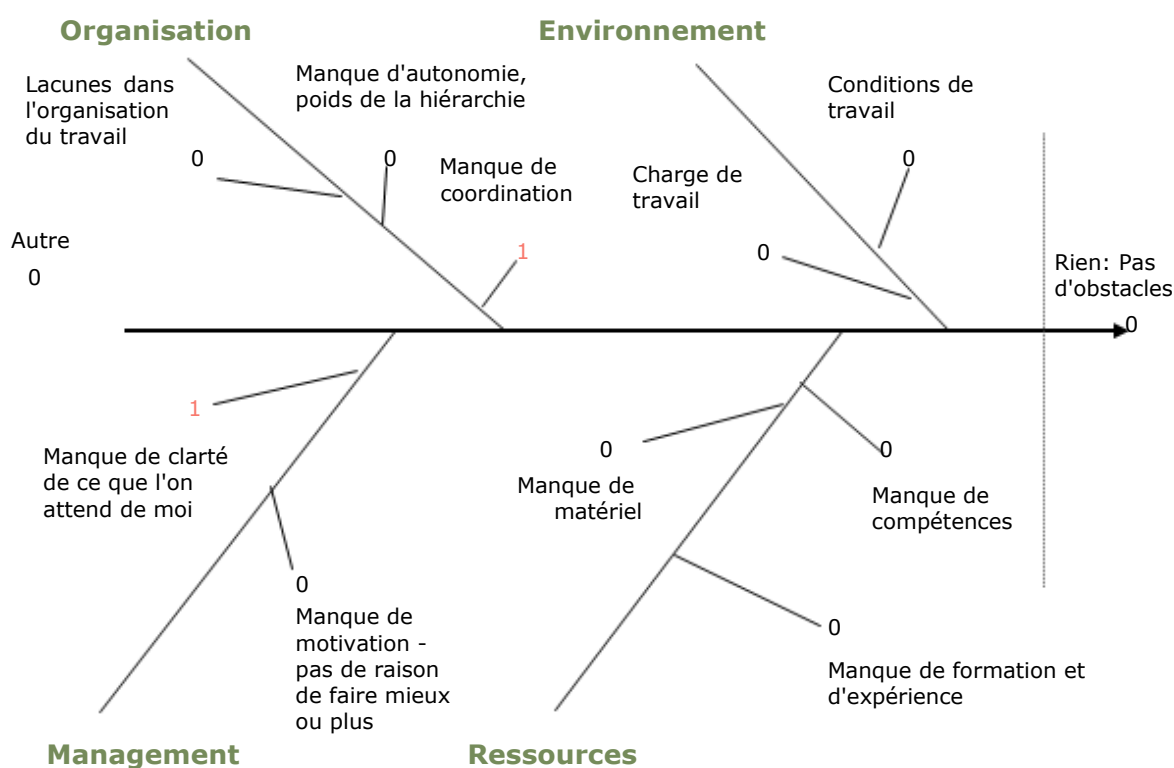
L'esprit de solidarité et d'entraide est la règle. Le niveau de confiance entre chaque membre de l'équipe est élevé. Les points forts de chacun sont connus et exploités.



Préconisation clé : Favorisez désormais les occasions de remise en cause des certitudes et habitudes de l'équipe. Ne laissez pas s'instaurer "la routine", quelle que soit la performance collective. Faites entrer du "sang neuf".

4. Obstacles à la performance de l'équipe

Le diagramme ci-dessous visualise les principaux freins et obstacles à l'amélioration des performances de vos collaborateurs. Les chiffres expriment le nombre de fois où chacune des causes possibles ont été citées par les membres de votre équipe.



A partir de ce relevé de fréquence des freins et obstacles à la performances, vous pouvez mettre en place un plan d'action afin de réduire ou d'éliminer les causes identifiées par vos collaborateurs.

5. Préconisations clés

Vous trouverez ci-dessous les 7 préconisations clés se dégageant de l'ensemble de l'analyse des réponses apportées aux questionnaires. Cette liste peut vous aider à définir vos priorités et à mettre en place un plan d'action.

En premier lieu, nous vous invitons à utiliser ce rapport comme un outil de dialogue avec vos collaborateurs en discutant avec eux des principaux résultats. N'oubliez pas que donner du feed-back à ses collaborateurs est une tâche importante dans le management.

- 1** *Développez encore le travail en équipe : d'abord sur des tâches simples, puis sur des actions complexes. Faites en un axe prioritaire.*
- 2** *Organisez avec vos collaborateurs des réunions de réflexion sur les moyens d'améliorer l'organisation et la gestion des priorités. Prenez le temps de planifier et faites planifier vos collaborateurs : c'est un investissement incontournable.*
- 3** *Prenez le temps de "vendre" et d'expliquer les objectifs que doit atteindre l'unité et surtout les bénéfices que chacun peut attendre de leur atteinte. Organisez des réunions autour de la construction de plans d'actions collectifs et organisez un suivi.*
- 4** *Poursuivez votre ligne de conduite en terme de positionnement hiérarchique. Prenez peut-être parfois plus de temps pour expliquer vos décisions à votre équipe. Appuyez-vous toujours sur des faits descriptifs.*
- 5** *Poursuivez vos "bonnes habitudes" en terme d'écoute de vos collaborateurs et de dialogue. Passez au moins un jour tous les 3 mois en "immersion totale" au sein de l'équipe. Faites le travail de vos collaborateurs; vous ne les comprendrez qu'encore mieux.*
- 6** *Mettez en place, s'ils n'existent pas, des outils permettant à vos collaborateurs d'apprécier eux-mêmes leurs résultats et leur performances (Comportements Professionnels Optimums). Fixez progressivement des standards de performance et de groupe.*
- 7** *Mettez-vous en position d'observateur et regardez la façon dont sont traités les problèmes impliquant votre unité et d'autres. Fixez des objectifs individuels et collectifs relatifs à l'amélioration de la transversalité.*