

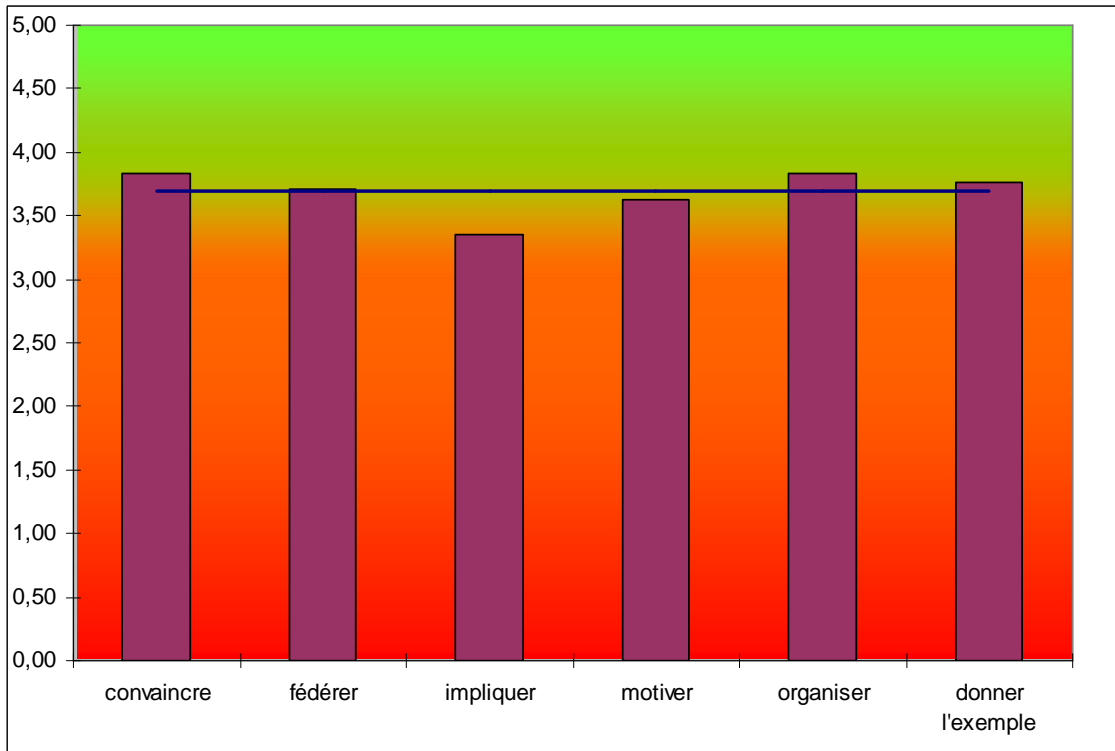


# BAROMETRE MANAGEMENT

<b>Entreprise</b>	
<b>Période</b>	<b>Décembre 2009</b>
	<b>Janvier 2010</b>

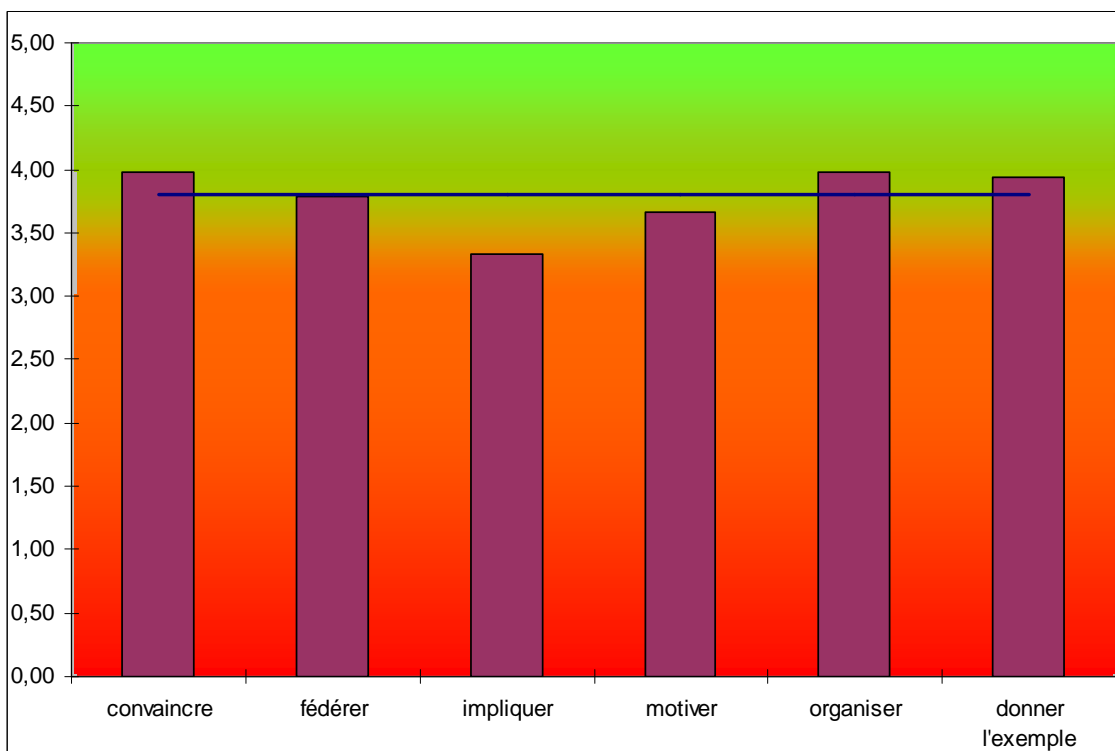
## C/ Graphiques

### C\_1/ Vision par l'ensemble des évaluateurs



Moyenne générale globale	3,69
convaincre	3,83
fédérer	3,71
impliquer	3,35
motiver	3,63
organiser	3,84
donner l'exemple	3,76

### C\_2/ Vision focalisée sur les n-1

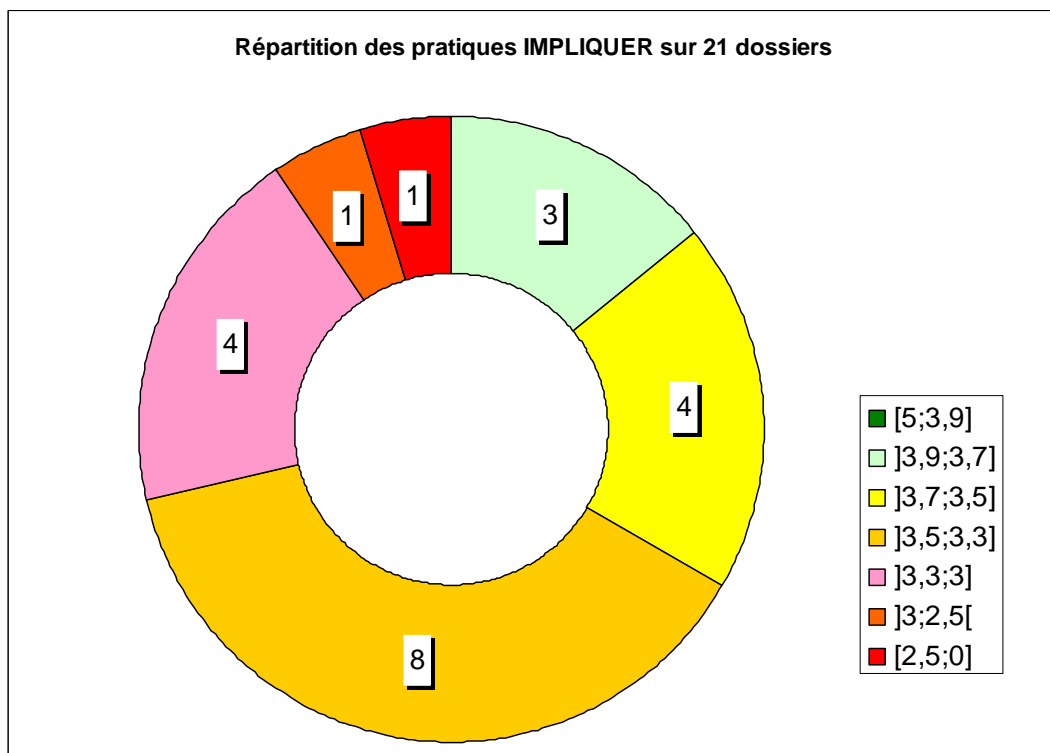


Moyenne générale globale	3,80
convaincre	3,98
fédérer	3,79
impliquer	3,33
motiver	3,67
organiser	3,98
donner l'exemple	3,95

# Impliquer

## A/ Répartition des niveaux de pratique (panel complet)

Niveau de pratique	[5;3,9]	]3,9;3,7]	]3,7;3,5]	]3,5;3,3]	]3,3;3]	]3;2,5[	[2,5;0]
Répartition (/21)		3	4	8	4	1	1



La pratique constitue, pour la majorité des managers évalués, un axe de progrès à mettre en œuvre :

Sur 21 évaluations à 360° :

La pratique n'est forte dans aucun cas

La pratique est récurrente pour 3 managers.

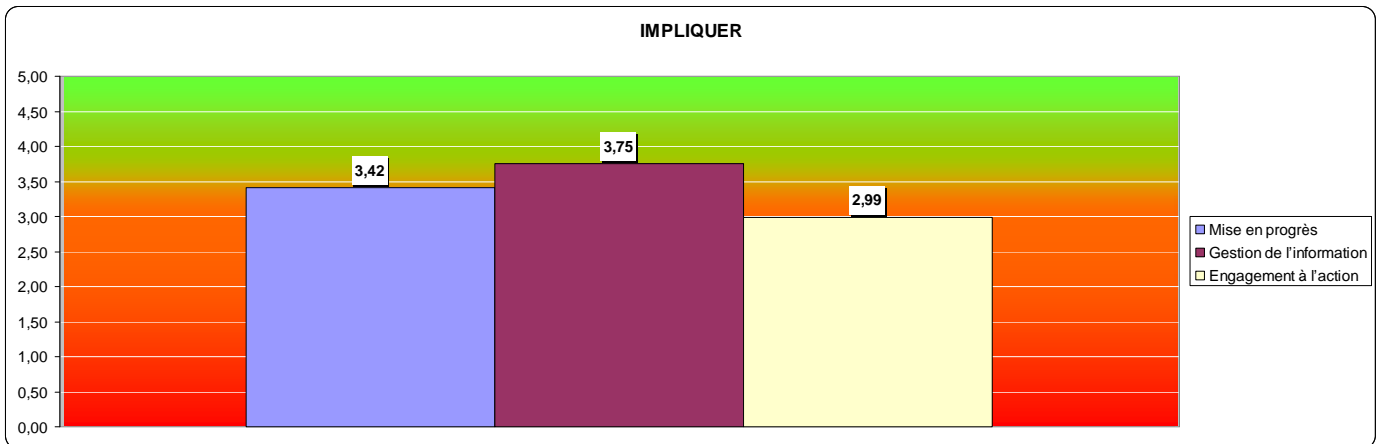
La pratique est identifiée comme conséquente pour 4 d'entre eux.

La pratique est majoritairement aléatoire pour 8 managers et insuffisante pour 4 d'entre eux.

La pratique apparaît comme perceptiblement carencée pour 1 manager.

Dans 1 cas, on peut parler de carences dommageables.

## B/ Analyse sur Curseurs du chapitre IMPLIQUER – Favoriser l’investissement de chacun



		pratique molle	Fréquence	pratique faible	Fréquence	pratique forte	Fréquence
impliquer	Mise en progrès	Incompétence	0	Fainéantise	4	Compétence	0
	Gestion de l'information	Exclusion	1	Marginalité	2	Intégration	2
	Engagement à l'action	Indifférence	8	Attentisme	10	Dépassement de soi	0

## **B\_1/ La Mise en progrès**

En moyenne générale, la mise en progrès des collaborateurs évoluant autour des managers évalués est vue comme une pratique aléatoire (3,42/5) et constitue un ensemble d'actes de management à rendre récurrent. En effet l'analyse des curseurs dans le détail fait apparaître une situation convergente :

- pour aucun manager leur forte pratique n'assure une croissance de la compétence au sein de l'équipe encadrée,
- pour 4 managers la faiblesse de leur pratique peut sans doute générer du relâchement sur l'efficacité au sein de leurs équipes,

## **B\_2/ La gestion de l'information**

Globalement, la pratique de la gestion de l'information est identifiée comme récurrente (3,75/5), curseur le plus fort de ce chapitre évalué comme le plus faible ; l'analyse plus précise fait apparaître des situations divergentes :

- pour 2 managers leur forte pratique assure un niveau important d'intégration de l'information,
- pour 2 managers la faiblesse de leur pratique peut sans doute générer de la marginalité au sein de leur équipe,
- et par contre pour 1 manager l'insuffisance de sa pratique sur ce sujet conduit à des positions d'exclusion.

## **B\_3/ L'engagement à l'action**

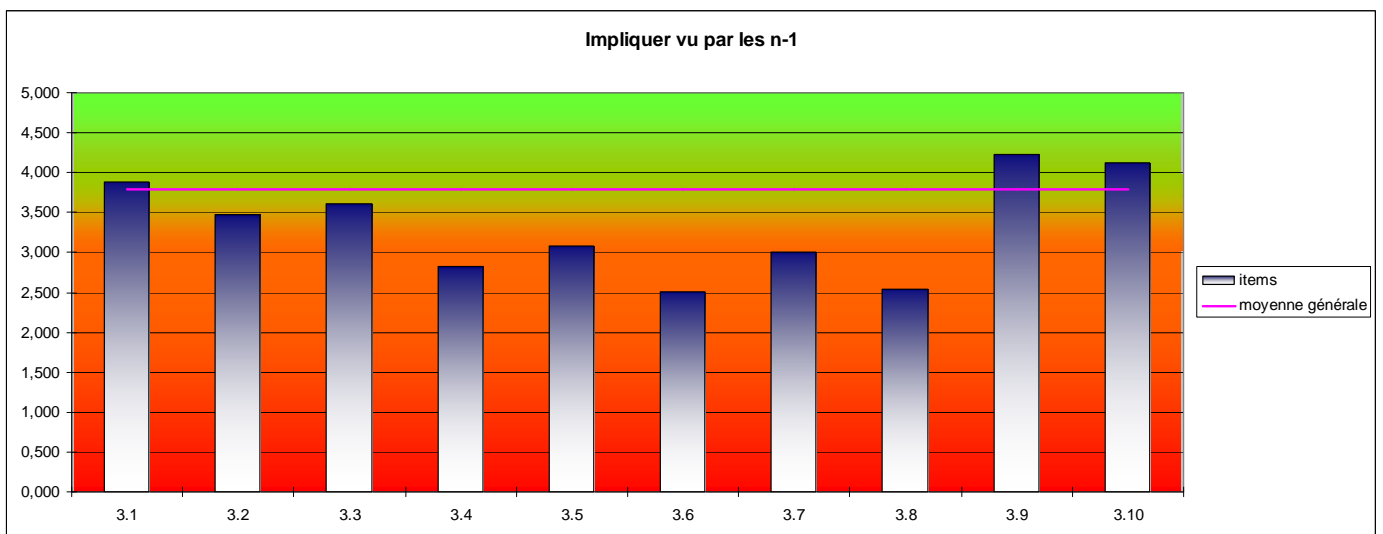
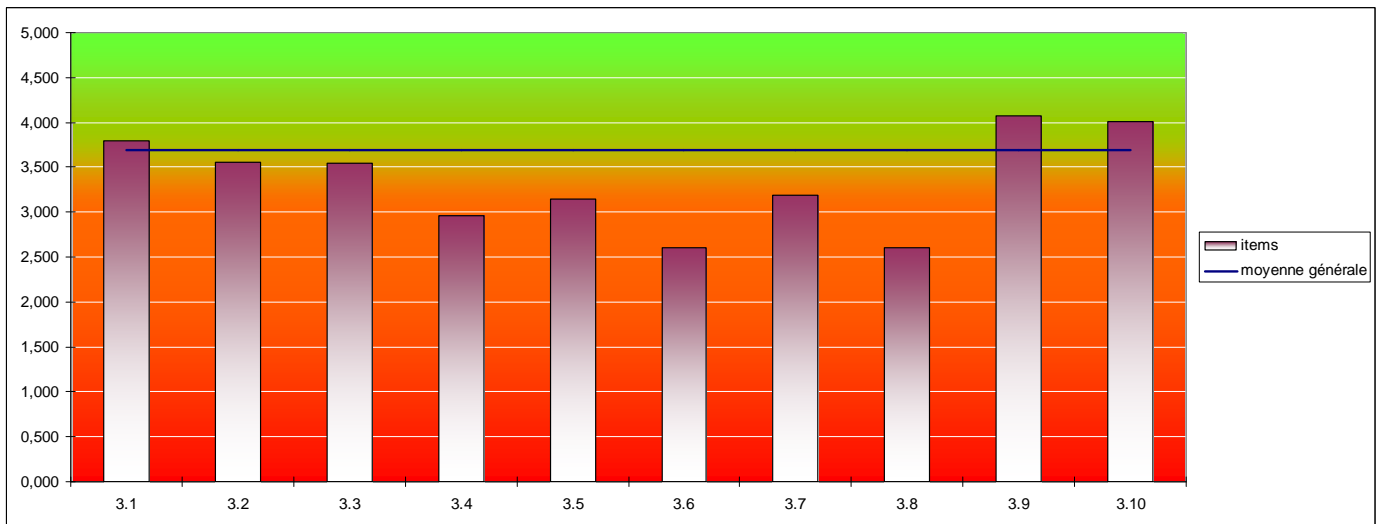
Globalement, l'engagement à l'action des collaborateurs évoluant autour des managers évalués est vue comme sujet à des carences perceptibles (2,99/5) et constitue un ensemble d'actes de management à travailler pour l'ensemble des managers évalués. En effet l'analyse des curseurs dans le détail fait apparaître une situation convergente quant au niveau de pratique:

- aucun des managers évalués n'engendre un dépassement de soi au sein du périmètre dont ils sont responsables,
- pour 10 managers la faiblesse de leur pratique peut sans doute générer de l'attentisme pour leurs équipes,
- enfin, dans 8 cas sur 21, on est en capacité d'indiquer que la mollesse de la pratique génère de l'indifférence.

## C/ Analyse des items

### C\_1/ Observation des moyennes des items

Impliquer		Moyenne globale	Moyenne n-1	Fréquence plan de progrès
ITEM		3,348	3,328	Total : 114
3.1	<i>Le manager prouve son intérêt pour les relations humaines</i>	3,80	3,88	3
3.2	<i>Le manager évalue les compétences de ses collaborateurs</i>	3,56	3,48	8
3.3	<i>Le manager fait progresser ses collaborateurs</i>	3,54	3,61	6
3.4	<i>Le manager débriefe la formation suivie par son collaborateur</i>	2,97	2,82	19
3.5	<i>Le manager suit les plans d'action pas à pas pour progresser régulièrement</i>	3,15	3,08	17
3.6	<i>Le manager acte régulièrement de la progression de chacun dans son équipe</i>	2,60	2,51	21
3.7	<i>Le manager fait une réunion d'information d'équipe toutes les semaines</i>	3,19	3,00	14
3.8	<i>Le manager acte et alimente un dossier de progrès pour chaque collaborateur</i>	2,61	2,54	21
3.9	<i>Le manager veille à faire respecter la confidentialité et le devoir de réserve</i>	4,07	4,23	1
3.10	<i>Le manager prend des dispositions pour sécuriser les données traitées dans son activité</i>	4,00	4,12	4



Pour cet axe de compétences regroupant la mise en progrès, la gestion de l'information et l'engagement à l'action, on peut globalement observer que les points de vue des 2 panels d'évaluateurs sont quasi identiques. Toutefois il est à noter qu'en affinant l'observation, des différences sensibles existent et sont révélatrices de vécus forts différents.

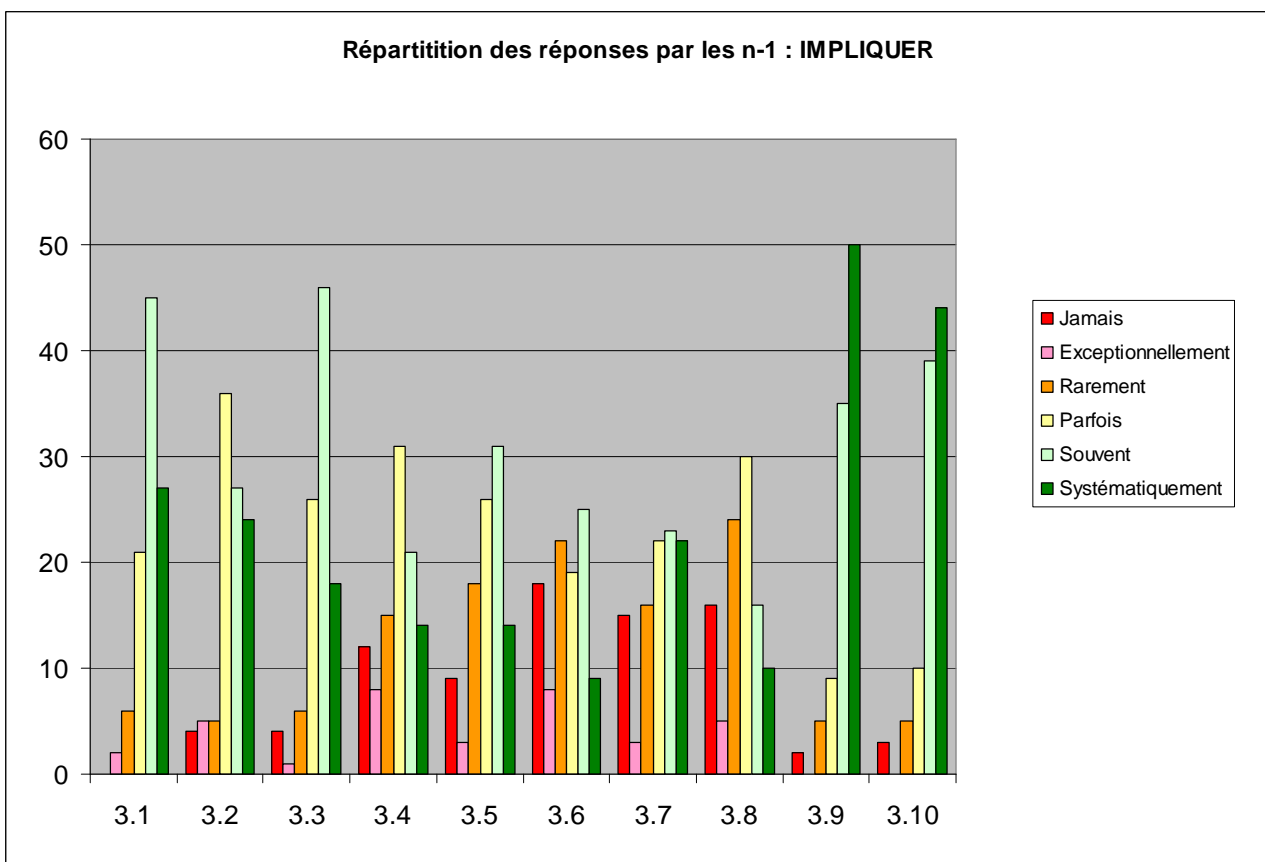
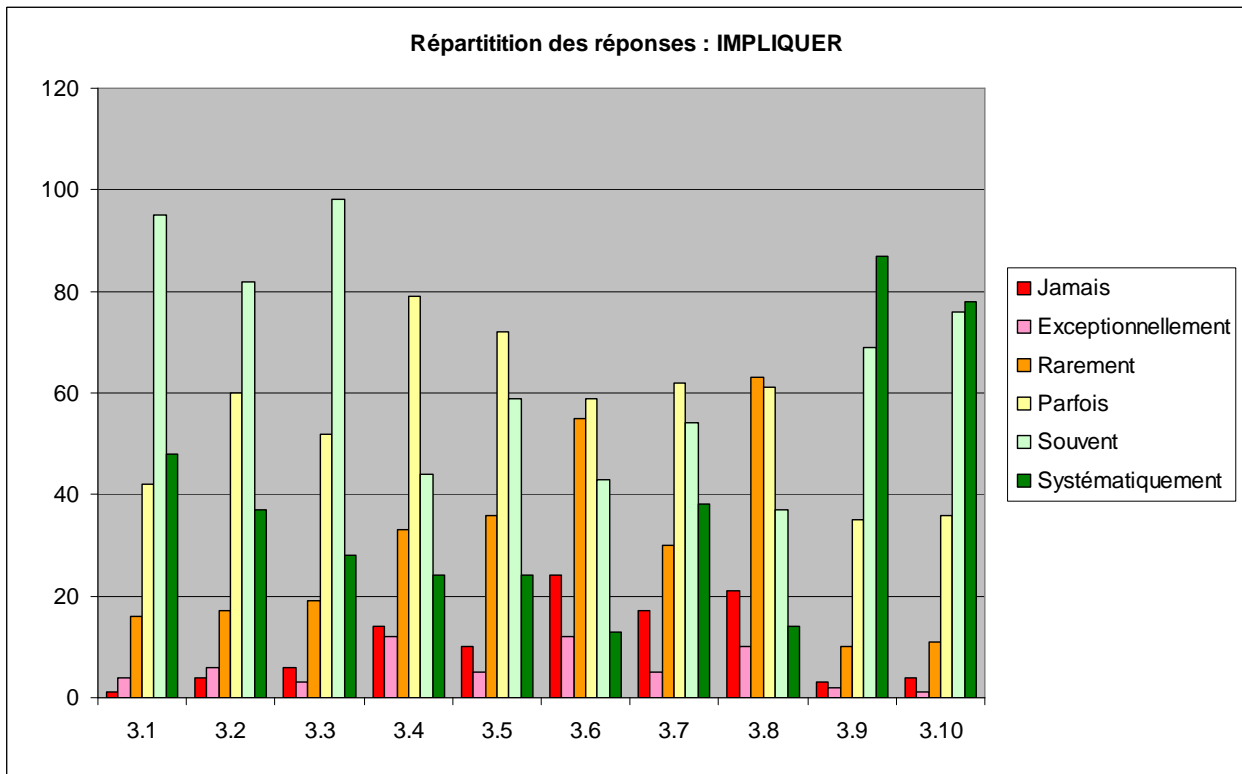
En observant chaque item, on remarque des différentiels d'appréciation qui constituent 2 groupes d'items :

\_ le point de vue des subordonnés est supérieur à celui de l'ensemble des évaluateurs : les items 3.3, 3.9 et 3.10 constituent ce groupe. Leur niveau de pratique est jugé respectivement de conséquent à fort.

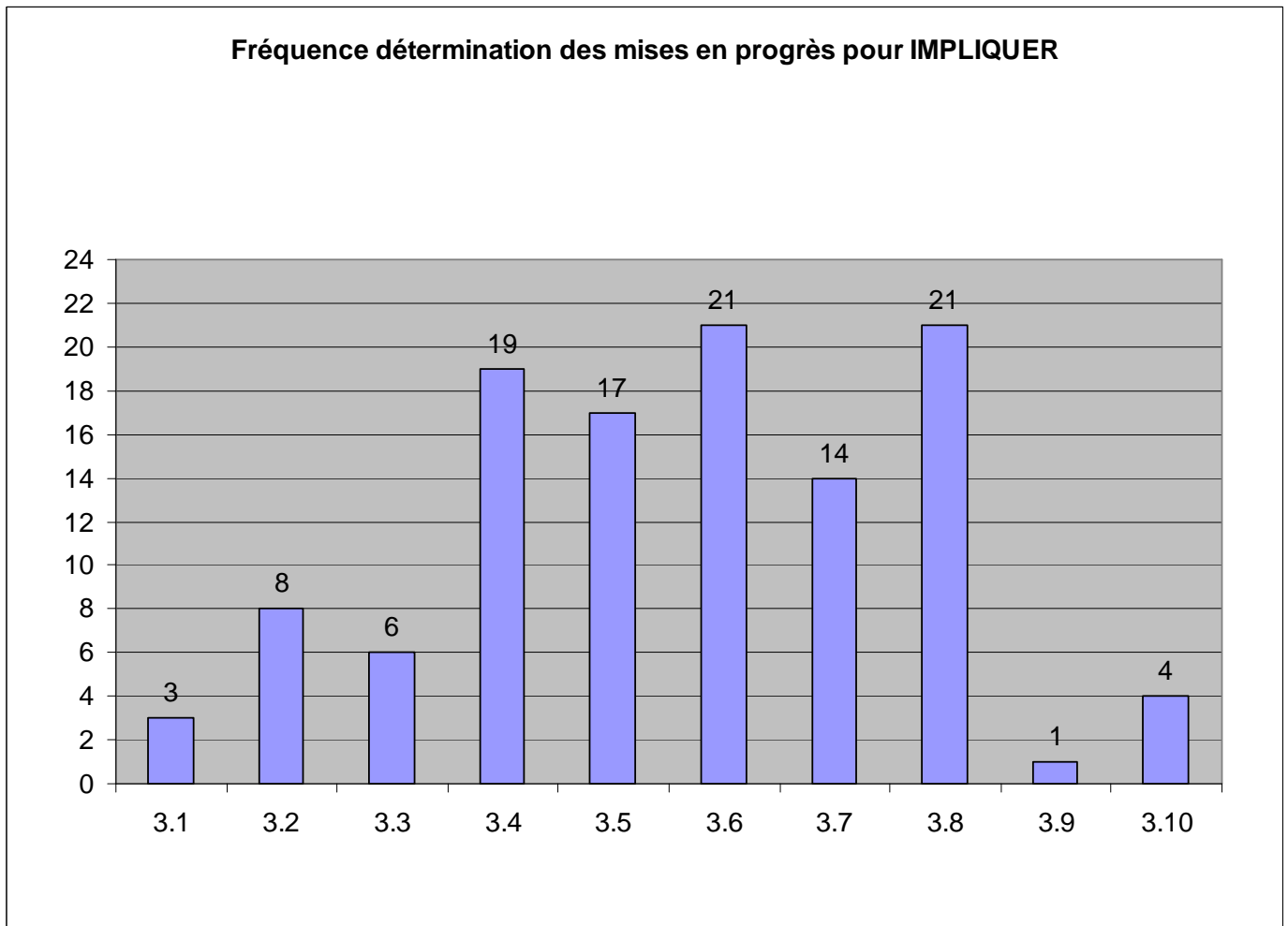
\_ le point de vue des subordonnés est inférieur à celui de l'ensemble des évaluateurs : les niveaux de pratique sont très variables d'un item à un autre avec en particulier des items qui doivent retenir l'attention en terme de pratique limitée : les items 3.4 - le manager débrieife la formation suivie par son collaborateur-, 3.6 - le manager acte régulièrement de la progression de chacun dans son équipe-, 3.8 - Le manager acte et alimente un dossier de progrès pour chaque collaborateur sont tous évalués comme en carence de pratique avec des risques perceptibles pour l'activité.

Impliquer		Niveau de pratique Panel entier	Niveau de pratique Panel n-1
ITEM		<b>3,348</b>	<b>3,328</b>
3.1	<i>Le manager prouve son intérêt pour les relations humaines</i>	3,80	3,88
3.2	<i>Le manager évalue les compétences de ses collaborateurs</i>	3,56	3,48
3.3	<i>Le manager fait progresser ses collaborateurs</i>	3,54	3,61
3.4	<i>Le manager débrieife la formation suivie par son collaborateur</i>	2,97	2,82
3.5	<i>Le manager suit les plans d'action pas à pas pour progresser régulièrement</i>	3,15	3,08
3.6	<i>Le manager acte régulièrement de la progression de chacun dans son équipe</i>	2,60	2,51
3.7	<i>Le manager fait une réunion d'information d'équipe toutes les semaines</i>	3,19	3,00
3.8	<i>Le manager acte et alimente un dossier de progrès pour chaque collaborateur</i>	2,61	2,54
3.9	<i>Le manager veille à faire respecter la confidentialité et le devoir de réserve</i>	4,07	4,23
3.10	<i>Le manager prend des dispositions pour sécuriser les données traitées dans son activité</i>	4,00	4,12

## C\_2/ Observation des réponses aux items



## D/ Besoins latents en Formation (Propositions d'action pour l'élaboration du Plan de Formation ENTREPRISE)



Sur l'analyse des items, on peut identifier des besoins en formation sur le chapitre Impliquer, pour les managers évalués :

Six thèmes se dégagent fortement qui semblent être une priorité d'action et deux autres thèmes, avec une certaine acuité :

*Le manager acte régulièrement de la progression de chacun dans son équipe* : ce thème d'étude apparaît dans tous les plans de progrès.

*Le manager acte et alimente un dossier de progrès pour chaque collaborateur* : ce thème d'étude apparaît dans tous les plans de progrès.

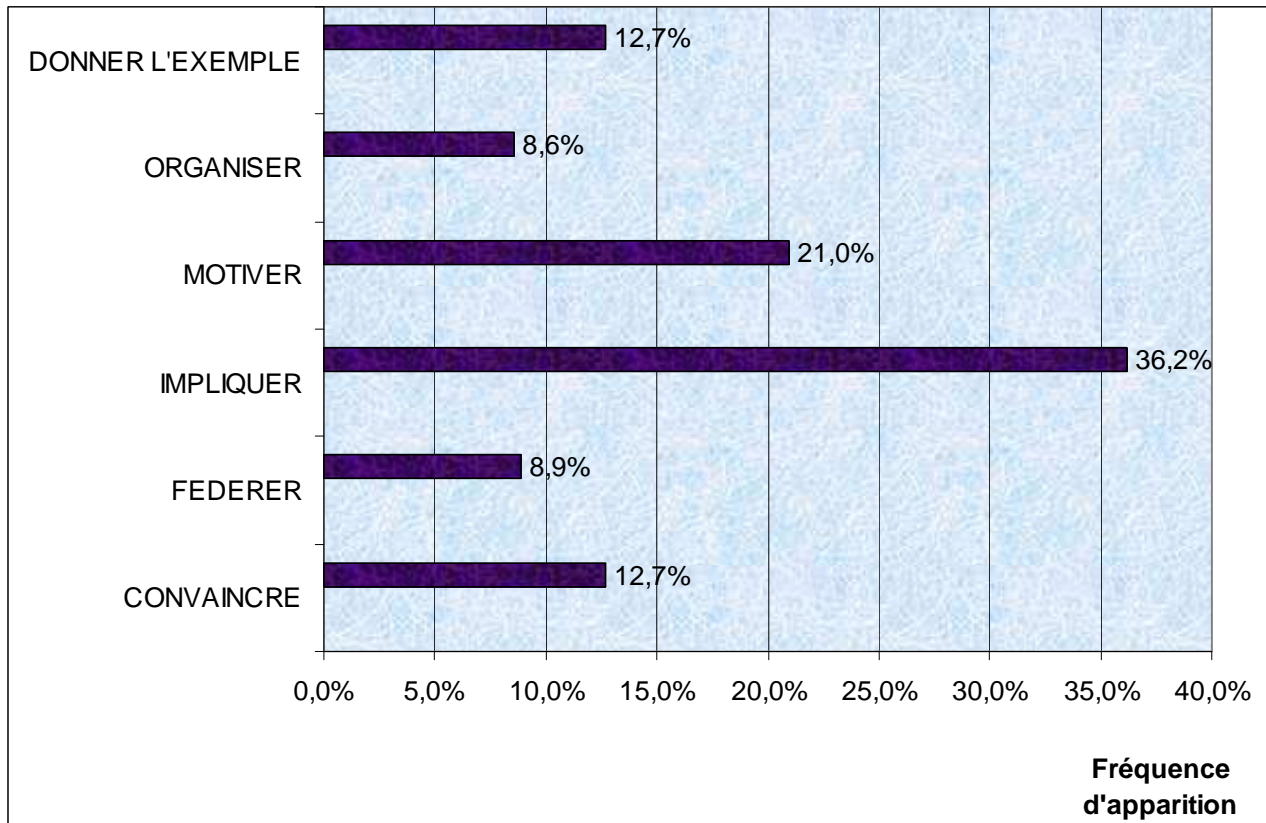
*Le manager débriefe la formation suivie par son collaborateur*: ce thème d'étude apparaît dans la quasi-totalité des plans de progrès (19/21)

*Le manager suit les plans d'action pas à pas pour progresser régulièrement* : ce thème d'étude apparaît dans 81% des plans de progrès (17 fois).

*Le manager fait une réunion d'information d'équipe toutes les semaines*: ce thème d'étude apparaît dans 66% des plans de progrès (14 fois).

# Pistes de Formation

CONVAINCRE	40
FEDERER	28
IMPLIQUER	114
MOTIVER	66
ORGANISER	27
DONNER L'EXEMPLE	40



## Plan de formation

- 3.6 *Le manager acte régulièrement de la progression de chacun dans son équipe*
- 3.8 *Le manager acte et alimente un dossier de progrès pour chaque collaborateur*
- 3.4 *Le manager débriefe la formation suivie par son collaborateur*
- 3.5 *Le manager suit les plans d'action pas à pas pour progresser régulièrement*
- 3.7 *Le manager fait une réunion d'information d'équipe toutes les semaines*
- 4.8 *Le manager aide ses collaborateurs à se fixer une ambition à terme*
- 4.10 *Le manager détecte les indices de la démotivation*
- 1.6 *Le manager écrit ce qui a été convenu avec son interlocuteur*
- 4.2 *Le manager propose des challenges attractifs à son entourage*
- 1.10 *Le manager accorde le droit à l'erreur*
- 2.3 *Le manager résout les situations conflictuelles*
- 4.7 *Le manager réprimande avec équité*
- 6.10 *Le manager remet en cause son périmètre d'action pour le faire progresser*
- 3.2 *Le manager évalue les compétences de ses collaborateurs*
- 5.5 *Le manager fait évoluer l'organisation sous sa responsabilité*