

3. NOTRE PROPOSITION MÉTHODOLOGIQUE

Synoptique type d'une intervention auprès d'un OF



Nous vous proposons ici le synoptique type d'un accompagnement que nous pourrions réaliser auprès d'un OF. Evidemment, en fonction du contexte, des réalités opérationnelles, mais aussi du niveau de maturité sur le sujet de l'OF accompagné, cette méthodologie sera à chaque fois revue et ajustée. Le temps, le niveau de profondeur, les activités réalisées pour chacune des phases seront adaptés à chaque nouvelle expression de besoin

DIAGNOSTIC DU MODÈLE MANAGÉRIAL ACTUEL ET DES BESOINS DES COLLABORATEURS

1 à 1,5 mois

- **Etudier le modèle managérial** et les pratiques managériales existantes afin de **mettre en lumière les compétences et pratiques managériales manquantes et à renforcer** au sein de l'organisme
- **Evaluer à la fois le niveau de maîtrise des managers**, leur capacité à endosser leur rôle et responsabilités (instances efficaces, grille d'évaluation des compétences managériales formalisée...) **et la capacité de l'organisation à donner les moyens** à sa ligne managériale d'incarner son rôle
- **Interroger les collaborateurs** sur leurs besoins en termes d'encadrement et de management afin d'améliorer leur expérience collaborateur

DÉFINITION DU CADRE ET DU RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES DE L'OF

2 à 2,5 mois

- **Définir un modèle et référentiel managérial** adapté aux besoins des collaborateurs et aux nouveaux modes de travail (entrées et sorties permanentes, agilité, enseignement hybride...)
- **Formaliser et partager le socle commun** attendu de la part des managers en matière de valeurs, comportements, pratiques et compétences à mobiliser
- **Infuser une culture managériale** collective et partagée et partager les outils et les bonnes pratiques qui permettront aux managers d'endosser complètement leurs rôles

CONSTRUCTION DE LA DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT DES MANAGERS (INDIVIDUEL ET COLLECTIF)

1 mois

- **Proposer un accompagnement adapté** pour développer le cadre et culture managériale au sein de l'organisation (prenant en compte la diversité des managers et favorisant la solidarité managériale)
- **Définir le plan d'accompagnement détaillé** mettant en avant les dispositifs pouvant être mis en place en fonction des besoins de l'organisme (dispositifs collectifs et/ou individuels)
- **Proposer une démarche d'animation de la communauté managériale** pour **mettre en mouvement** (ligne managériale solidaire, cohésion, espace de discussion et de partage)

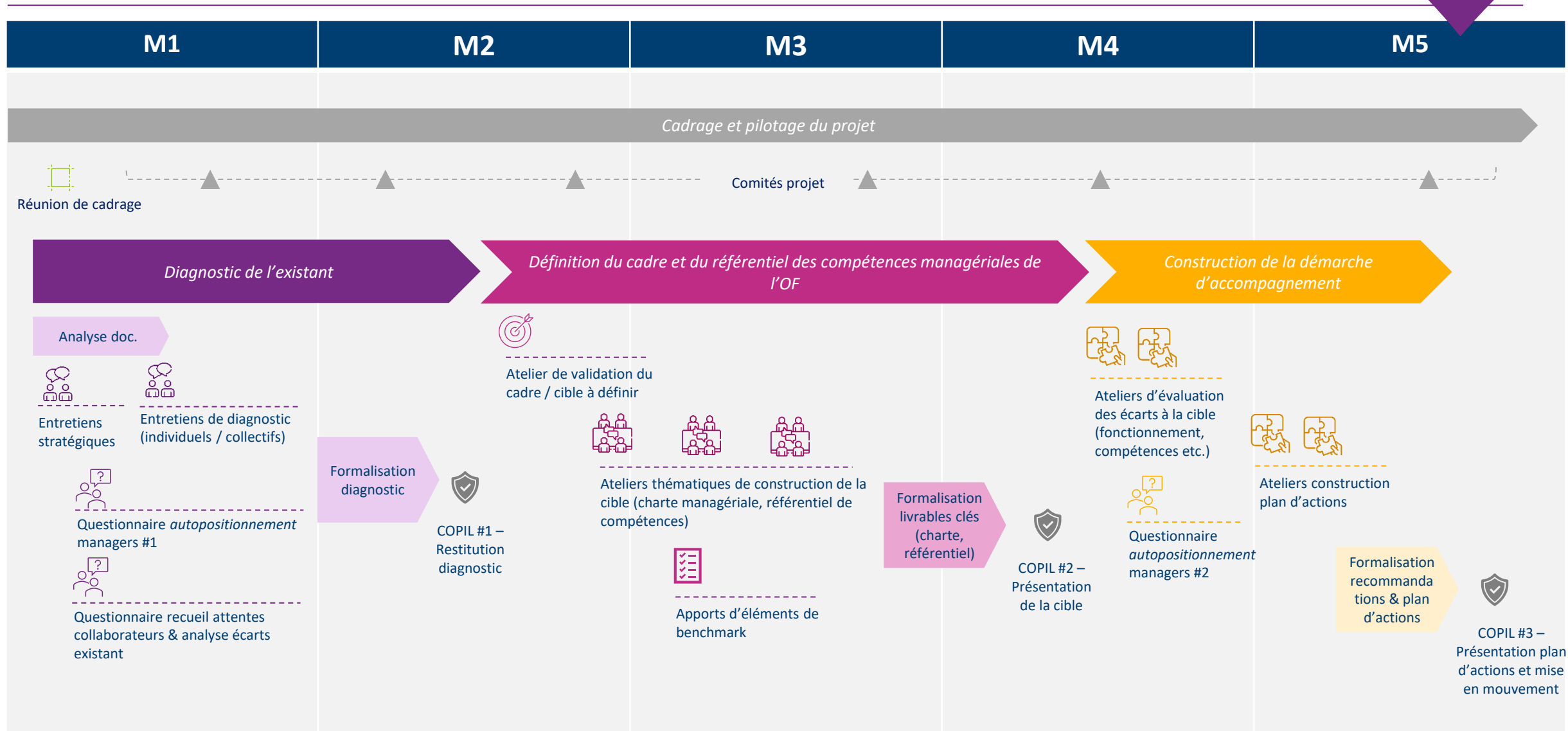
PHASE TRANSVERSE : CADRAGE ET PILOTAGE DU PROJET (tout au long du projet)

- **Réunion de cadrage** pour rencontrer les parties prenantes du projet; partager la situation actuelle, valider les enjeux et objectifs de la démarche, la méthode, le planning et la gouvernance.
- **Comités projet** pour suivre et présenter l'avancement des travaux avec le(s) chef(s) de projet(s) internes et les consultants mobilisés ainsi qu'échanger sur de potentiels risques et arbitrages.
- **Comités de pilotage** pour présenter les livrables clés à la fin de chaque phase et définir les prochaines étapes et la ligne directrice à suivre

3. NOTRE PROPOSITION MÉTHODOLOGIQUE

Calendrier prévisionnel type pour l'accompagnement d'un OF

À adapter à
chaque
nouveau besoin



3. NOTRE PROPOSITION MÉTHODOLOGIQUE

Phase 1 - Diagnostic du modèle managérial actuel et des besoins des collaborateurs

À adapter à
chaque
nouveau besoin

OBJECTIFS DE LA PHASE

- **Etudier le modèle managérial** et les pratiques managériales existantes afin de **mettre en lumière les compétences et pratiques managériales manquantes et à renforcer** au sein de l'organisme
- **Evaluer à la fois le niveau de maîtrise des managers**, leur capacité à endosser leur rôle et responsabilités (instances efficaces, grille d'évaluation des compétences managériales formalisée...) **et la capacité de l'organisation à donner les moyens** à sa ligne managériale d'incarner son rôle
- **Interroger les collaborateurs** sur leurs besoins en termes d'encadrement et de management afin d'améliorer leur expérience collaborateur

ACTIVITÉS

- **Récolter et analyser la documentation existante** telles que des processus / pratiques RH existantes, la grille de compétences et d'évaluation des managers, les actions et initiatives autour de *l'empowerment managérial*, la gouvernance et comitologie existante...
- **Réaliser un état des lieux 360°** adressant les différentes dimensions managériales (organisation & processus, culture & compétences managériales, cadre de travail & bien-être des collaborateurs) via les outils d'analyse suivant :
 - Des **entretiens stratégiques** permettant d'interroger la direction afin de recueillir leurs attentes concernant la ligne managériale
 - Des **entretiens de diagnostic – individuels et/ou collectifs** – avec des managers et des collaborateurs
 - La diffusion d'un **questionnaire à destination des collaborateurs et managers** pour recueillir leurs regards sur l'existant, ainsi que leurs attentes / aspirations : comportements assez largement adoptés à renforcer ? à développer ? À proscrire etc.
 - Un **premier questionnaire d'autopositionnement** des managers, via notre outil « **MySkills** » pour identifier – parmi une liste préétablie de pratiques managériales « socles » - celles qui sont déjà mises en place, celles qui sont à renforcer
- *L'utilisation de ces différents outils nous permettra de croiser les regards et donner la parole au plus grand nombre. Et de faire ainsi de la démarche une démarche collective qui engage toutes les équipes de l'OF, pas uniquement limitée aux managers*
- **Formaliser un document de synthèse** mettant en lumière une analyse multidimensionnelle et problématisée : en partageant un point de départ explicite de « ce qui fonctionne, ce qui nécessite d'être amélioré et ce qui reste à arbitrer » ; en identifiant les écarts potentiels enrichis d'éléments de comparaison issus de benchmarks et de nos expériences auprès d'autres clients semblables ; en recensant les bonnes pratiques, pistes de solutions proposées, problématiques non résolues ou sans pistes de solutions déjà identifiées. **La synthèse du diagnostic est ensuite partagée en comité de pilotage n°1**

LIVRABLES CLÉS

- Trames d'entretiens (stratégiques et individuels)
- Trame des questionnaires
- Diagnostic managérial

NOTRE APPROCHE POUR RÉUSSIR CETTE PHASE

- **Bien expliquer la démarche aux managers, pour travailler dans un climat de confiance** : il ne s'agira pas de juger « qui est bon manager » mais bien d'identifier les pratiques et les comportements à renforcer, et comment les développer au regard des attentes des collaborateurs
- S'appuyer sur un panel de managers / de collaborateurs qui souhaite participer à la démarche, et qui pourra constituer **notre équipe de « contributeurs » tout au long du projet**
- Elargir l'analyse au-delà de la simple question des compétences des managers en place, en **interrogeant aussi les pratiques, processus, modes de fonctionnement en vigueur**

3. NOTRE PROPOSITION MÉTHODOLOGIQUE

Phase 2 - Définition du cadre et du référentiel des compétences managériales de l'organisme de formation

À adapter à
chaque
nouveau besoin

OBJECTIFS DE LA PHASE

- **Définir un modèle et référentiel managérial** adapté aux besoins des collaborateurs et aux nouveaux modes de travail (entrées et sorties permanentes, agilité, enseignement hybride...)
- **Formaliser et partager le socle commun** attendu de la part des managers en matière de valeurs, comportements, pratiques et compétences à mobiliser
- **Infuser une culture managériale** collective et partagée et partager les outils et les bonnes pratiques qui permettront aux managers d'endosser complètement leurs rôles

ACTIVITÉS

- **Organiser avec la direction un atelier pour définir le cadre attendu** : au regard des principales conclusions du diagnostic, sur quelles dimensions doit-on définir une nouvelle cible (compétences, pratiques, processus, pilotage & comitologie etc...)
- Sur la base du diagnostic, préparer et animer des ateliers de travail avec les managers contributeurs, pour **déterminer le rôle et les compétences attendues vis-à-vis des managers de l'OF**, en lien aussi avec les priorités stratégiques
 - Ces éléments pourront être déclinés et spécifiés, selon la structure de l'OF, par typologie de managers (Top managers, managers de proximité, cadres sans équipe)
 - Selon les éléments du diagnostic, et les attendus exprimés par la Direction, les ateliers pourront aussi permettre d'identifier et de travailler à la définition d'une cible sur d'autres thématiques (instances et dispositif de pilotage, processus de prise de décision, outillage managérial etc.) qui **doivent permettre de donner aux managers les moyens d'assurer leur rôle au quotidien**
- Pour alimenter les réflexions, **vous mettre à disposition quelques éléments de benchmark**, issus de nos expériences précédentes, sur des modèles mis en place dans d'autres organisations (autres OF mais aussi autres typologies de structures pour ouvrir la réflexion).
- **Formaliser les différents documents** qui permettront de matérialiser la cible (incontournable : référentiel des compétences managériales, optionnel selon besoin : charte des bonnes pratiques managériales, cartographe des rôles et responsabilités des instances etc.). L'ensemble de ces éléments seront **présentés pour validation en COPIL #2**
- **Une fois la cible validée en COPIL, formaliser un kit manager, de manière visuelle et intuitive**, composé des valeurs, comportements actionnables, savoir-faire et savoir-être nécessaires à un manager en fonction de sa typologie

LIVRABLES CLÉS

- Supports d'ateliers de construction de la cible, incluant au besoin des éléments de benchmark
- Référentiel des compétences managériales
- Kit manager, synthétisant l'ensemble des travaux

NOTRE APPROCHE POUR RÉUSSIR CETTE PHASE

- Toujours penser « **opérationnalité** » de la démarche : au-delà de la nécessité de bénéficier d'un cadre / référentiel commun et exhaustif, l'essentiel est que les managers et les collaborateurs s'y retrouvent et puissent se l'approprier. **Nous construirons des outils pragmatiques et synthétiques avec lesquels les managers seront à l'aise**
- Nous nous appuyons sur des **modalités d'animation basées sur l'intelligence collective** – en apportant des contenus pour « susciter la réflexion et la réaction », avec des phases de foisonnement (ouvertures des idées), et de resserrement (cibler les pistes les plus pertinentes)

3. NOTRE PROPOSITION MÉTHODOLOGIQUE

Phase 3 - Construction de la démarche d'accompagnement des managers (individuel et collectif)

À adapter à
chaque
nouveau besoin

OBJECTIFS DE LA PHASE

- **Proposer un accompagnement adapté** pour développer le cadre et culture managériale au sein de l'organisation (prenant en compte la diversité des managers et favorisant la solidarité managériale)
- **Définir le plan d'accompagnement détaillé** mettant en avant les dispositifs pouvant être mis en place en fonction des besoins de l'organisme (dispositifs collectifs et/ou individuels)
- **Créer les conditions pour maintenir la dynamique à l'issue de notre accompagnement**, via l'appui à la structuration d'une démarche projet

ACTIVITÉS

- **Analyser les impacts liés à la mise en œuvre de la nouvelle cible et « la hauteur de la marche à franchir »**, pour cadrer les dimensions du plan d'actions :
 - **Evolutions liées au développement des compétences** (acquisition / renforcement de nouvelles pratiques managériales)
 - **Evolutions liés à l'organisation et aux processus** (revue des instances, du processus de décision, du partage des rôles et responsabilités, des outils managériaux existants)
 - **Evolutions liés à la gestion RH** (ex : revue des grilles d'évaluation, des processus de gestion de la performance etc.)
- **Construire et transmettre à l'ensemble des managers un questionnaire d'autopositionnement construit sur la base du nouveau référentiel de compétences** : comment chacun évalue-t-il son niveau de maturité et de maîtrise managériale
- **Sur la base de ces deux premiers éléments, construire, grâce à des ateliers de travail, le plan d'actions préconisé. Ce plan d'actions pourra par exemple inclure :**
 - Des actions individuelles et collectives liées au développement des managers (coaching, 360°, formations etc.)
 - Des actions liées au renforcement de l'animation de la communauté managériale (co-dév, ateliers de pratiques etc.)
 - Des actions liées à « l'outillage » des managers, pour leur permettre d'assurer leur rôle dans de bonnes conditions (formalisations de processus, construction d'outils managériaux etc.)
- **Transmettre nos préconisations pour lancer la dynamique à l'issue de notre accompagnement** : structuration opérationnelle d'un dispositif projet, calendrier de mise en œuvre, montée en compétences des futurs pilotes en interne de la démarche etc.
- **Présenter nos conclusions lors d'un COPIL de clôture de notre intervention**

LIVRABLES CLÉS

- Analyse d'écart entre la cible et l'existant
- Questionnaire d'autopositionnement à destination des managers
- Plan d'actions & préconisations de structuration de la mise en œuvre

NOTRE APPROCHE POUR RÉUSSIR CETTE PHASE

- **Construire un plan d'actions « ambitieux mais réaliste »** : privilégier un nombre restreint d'actions mais avec un impact important sur l'évolution des pratiques managériales
- Prévoir un plan d'actions qui porte sur le développement des compétences... mais qui répondent aussi aux points du diagnostic qui portent davantage sur les pratiques, les processus, les modes de fonctionnement en vigueur, **pour soutenir les managers dans leur pratique.**
- **« Donner les clés » aux équipes de l'OF**, et les accompagner de façon à ce qu'elles se sentent en capacité de mettre en œuvre ce plan d'actions à court et moyen termes

3. NOTRE PROPOSITION MÉTHODOLOGIQUE

Quelques illustrations de livrables produits sur d'autres accompagnements

PHASE 1 – DIAGNOSTIC MANAGÉRIAL

Questionnaire auto-évaluation & synthèse

Frame du questionnaire d'auto-positionnement

Manager Visionnaire : Développer le service public de demain					
	1. Jamais	2. Parfois	3. Souvent	4. Très souvent	5. Toujours
1. Analyser l'environnement, l'anticiper les besoins des parties prenantes (publics, partenaires, etc.)	1	2	3	4	5
2. Se situer présent et je m'inspire dans les instances de réflexion et de décision de la collectivité	1	2	3	4	5
3. Partager mes convictions, y compris mes désaccords auprès de ma direction et je les expose de manière constructive	1	2	3	4	5
4. Informer des décisions politiques et administratives et les relayer à mes équipes	1	2	3	4	5
5. Mettre à l'essai pour porter et expliquer les décisions prises à mon équipe (y compris les décisions difficiles)	1	2	3	4	5
6. Partager avec mes équipes les orientations et objectifs qui sont fixés au service / au pôle	1	2	3	4	5
7. Mettre en place ce qui est fixé en dehors du Département et je partage auprès de ma direction	1	2	3	4	5
8. Proposer spontanément des simplifications, des améliorations, des innovations	1	2	3	4	5
9. Mettre en œuvre des décisions prises par moi-même	1	2	3	4	5
10. Faire valoir des décisions prises par moi-même	1	2	3	4	5
11. Me faire les relais des positions du Département	1	2	3	4	5
12. Représenter le Département auprès des p	1	2	3	4	5



PHASE 2 – CADRE & RÉFÉRENTIEL MANAGÉRIAL

Exemple de cadre managérial

Les principes de management du Département

Partage d'informations et contributions

Intelligence collective et coopération

Autonomie et responsabilité

Pilotage et engagement

Innovation et évaluation

NOS PRINCIPES D'ACTION MANAGÉRIALE

1. Intelligence collective et Coopération

2. Partage et engagement

3. Pilotage et responsabilité

4. Objectivité et transparence

5. Prise d'initiative et Droit à l'erreur

Les rôles du manager et les compétences & comportements cibles

LES RÔLES DU MANAGER

LES COMPÉTENCES CIBLES

LES COMPORTEMENTS CIBLES

LES COMPORTEMENTS À ÉVITER

PHASE 3 – PLAN D' ACTIONS

Exemple de préconisations et plan d'actions



Outils de communication et kits pour les managers

LA COMMUNIQUE MANAGÉRIALE

Le partage de responsabilités

JE (re)DONNE LE CADRE – MIEUX DÉLÉGUER

Pourquoi déléguer ?

Quand déléguer ?

Comment faire ?

Les fausses excuses ...

Vigilance !



Loïc JOUENNE | Associé

M : +33 (0)6 81 16 23 64
loïc.jouenne@convictionsrh.com

7 rue de Madrid 75008 PARIS
T: +33 (0)1 80 27 17 90
www.convictionsrh.com



Sophie RODRIGUES | Sénior Manager

M : +33 (0)6 68 78 47 78
sophie.rodriques@convictionsrh.com

7 rue de Madrid 75008 PARIS
T: +33 (0)1 80 27 17 90
www.convictionsrh.com

