

L'équipomètre, un outil d'autoévaluation pour améliorer le management

Le conseil régional d'Occitanie a lancé il y a deux ans un dispositif original pour mesurer les progrès managériaux et le degré d'engagement de ses équipes. Un outil qui entre dans un projet global et collectif.

Éric Delon

Nous sommes en juin 2021. À l'issue des élections qui consacrent la victoire et la réélection de Carole Delga à la présidence du conseil régional d'Occitanie, la collectivité décide de lancer un projet de « transformation managériale » pour le nouveau mandat. Pour incarner cette nouvelle culture managériale, l'exécutif régional met en avant des valeurs : confiance, délégation, responsabilisation, autonomie.

Industrialiser la diffusion de la culture managériale

Après avoir introduit du coaching interne, début 2021, avec l'arrivée de deux coachs

« L'objectif était de se concentrer sur la façon dont leurs membres vivent au quotidien leur implication professionnelle »

venant compléter l'offre externe, une « mission d'accompagnement du management des collectifs de travail » est créée au sein de la direction des ressources humaines, début 2022. Objectif : industrialiser la diffusion de la culture managériale en adoptant une approche pluridisciplinaire (coaching, conseil en organisation, formations, organisation de séminaires...) à destination des 400 managers de la collectivité (siège, lycées). Face à l'étendue du chantier de transformation managériale, la nouvelle mission décide de confier aux équipes de la collectivité

le soin de « se transformer elle-même ». « Nous voulions que les équipes s'autoévaluent, pour qu'elles libèrent la parole, identifient et traitent ensemble les points sur lesquels elles devaient et voulaient progresser », explique Thierry Charmasson, directeur de la mission, lui-même coach interne.

Écarter les sujets « métier »

Lors d'une journée de séminaire, un questionnaire permettant d'objectiver les ressentis au niveau du collectif est créé et la liste des items à évaluer est dressée. Le nom de l'outil ? L'équipomètre. Pour créer ce dernier, les trois membres de la mission s'inspirent de plusieurs sources : enquête annuelle et internationale de l'institut Gallup sur « l'engagement des salariés », baromètre interne utilisé par le ministère des Transports belge, baromètre social de la caisse d'assurance maladie de l'Aude, une organisation aux avant-gardes de la transformation des organisations publiques.

« L'objectif était d'écarter les sujets « métier » et de se concentrer sur le fonctionnement des équipes et sur la façon dont leurs membres vivent au quotidien leur implication professionnelle », rappelle Catherine Bonnet, l'une des membres de la mission. Les quinze items sélectionnés vont de « j'aime mon travail » à « dans mon équipe, les décisions sont claires, prises au bon niveau et suivies de faits », en passant par des questions de confiance, d'entraide et de capacité à développer des compétences...

« Autant de critères sur lesquels l'équipe possède des leviers d'amélioration de ses compétences comportementales avec ou sans notre accompagnement », note Thierry Charmasson qui précise que sur chacune des quatorze affirmations proposées, les agents doivent noter de 0 à 10 leur ressenti.

« La 15^e affirmation, "j'ai personnellement contribué ces derniers jours à faire progresser les points ci-dessus", a l'ambition de faire réfléchir le répondant sur ses responsabilités dans l'amélioration du fonctionnement de son équipe. Chacun doit être acteur. Il existe une responsabilité individuelle bien réelle dans le fonctionnement d'un collectif », décrypte Catherine Bonnet qui rappelle que le système repose sur le volontariat et que l'entrée dans le dispositif de l'équipomètre suppose l'accord du groupe.

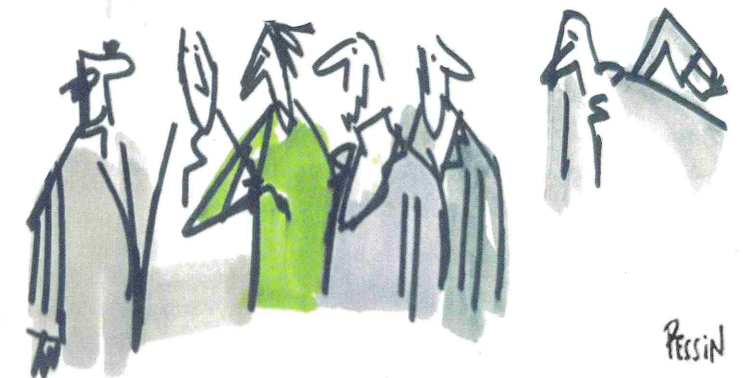
Transparence totale des résultats

« L'engagement du seul manager ne suffit pas. Ce dernier ne peut pas "vouloir à la place" de ses équipiers », indique Thierry Charmasson. Pour autant, un seul membre peut-il empêcher son équipe d'avancer ? « Nous avons préconisé de rechercher l'unanimité et de laisser la liberté à tel ou tel, s'il est très minoritaire, de garder, un temps, une position d'observateur : personne n'est contraint à remplir le questionnaire, ni à participer aux séances de debrief », note Catherine Bonnet. En pratique, tous les mois, chaque membre de chacune des équipes inscrites reçoit un lien vers le questionnaire qui est administré en ligne et rempli anonymement. Une fois ces formulaires remplis, la mission restitue à toutes et tous – et pas simplement au manager – les moyennes obtenues sur chaque item par chaque équipe.

Les résultats sont accessibles à tous les agents de la région, publiés en libre accès sur l'intranet en face du nom de l'équipe concernée. « Nous avons fait le pari que seule la transparence totale des résultats permettrait qu'ils ne soient pas instrumentalisés », tranche

L'ÉQUIPE PROGRESSE, MAIS IL Y A ENCORE UN MAILLON FAIBLE

JE SUIS LÀ !



Thierry Charmasson qui rappelle que Simon Munsch, le directeur général des services de la région, s'est engagé dans une vidéo à ne pas faire de l'équipomètre un outil d'évaluation.

Quid du volontariat ? « Après quelques jours de campagne, nous avons enregistré 42 équipes volontaires, soit plus de 400 agents. Il s'agit d'un volume à la fois modeste à l'échelle de la collectivité (environ 7 000 agents), mais suffisamment significatif selon nous pour avancer ».

Le DGS de la région s'est engagé dans une vidéo à ne pas faire de l'équipomètre un outil d'évaluation

Managez comme les grands noms de l'histoire

Marie Curie, Charlemagne, Gustave Eiffel, George Washington... Ces grandes figures ont marqué l'histoire par leurs réalisations ou leurs idées. Mais savez-vous qu'elles et ils sont aussi de grands leaders, capables d'entraîner vers le meilleur celles et ceux qui travaillaient avec eux ? On vous explique pourquoi et comment. www.lettreducadre.fr/article.51623