

Quand les managers bénéficient d'un feedback à 360° sur l'incarnation de leurs engagements – Pfeiffer Vacuum

A la demande d'Eric Taberlet, Président Directeur Général du [groupe Pfeiffer Vacuum](#), une communauté des chefs de service a été créée en 2014 dans le but de faire évoluer les modes de management en partant des réalités que vivent les managers au quotidien.

Constituée d'une vingtaine de managers expérimentés (sur 120 managers au total), cette communauté a pour principaux rôles d'identifier des thématiques d'amélioration du management et d'explorer puis d'expérimenter de nouvelles approches. La volonté du dirigeant fut de permettre aux managers d'être force de proposition et de traiter à leur niveau des thématiques de développement managérial comme ils le souhaitent.

L'une des premières actions fut de clarifier puis de définir les 11 engagements que chaque manager doit incarner, quel que soit son niveau hiérarchique. Après avoir obtenu la validation de la direction, la communauté a estimé pertinent d'instaurer un processus de feedbacks afin de permettre aux managers de prendre conscience de leur niveau d'incarnation de ces engagements et, le cas échéant, d'identifier des actions d'amélioration.

Présentation :

Chaque année, entre le 1^{er} février et le 15 mars, la Direction

des Ressources Humaines lance une « campagne » de feedbacks sur le niveau d'incarnation des 11 engagements, qui sont :




























- Je porte les décisions de l'entreprise
- Je donne du sens
- J'ose
- Je suis responsable
- J'ai un devoir d'alerte
- Je suis exemplaire
- Je suis disponible et à l'écoute
- Je m'implique et je suis au service de mon équipe
- Je cultive la coopération
- Je responsabilise et je délègue pour faire progresser
- Je sais reconnaître et valoriser

A ce titre, via une plateforme informatique développée par l'entreprise, le responsable hiérarchique du manager, le manager lui-même ainsi que les collaborateurs qui le souhaitent, sélectionnent, pour chaque engagement, un smiley parmi 5 smileys de couleurs différentes (rouge, orange, jaune, vert et gris pour signifier que la personne ne se positionne pas).

A la fin de la campagne, tous les managers ont accès à la moyenne des appréciations pour chaque engagement et peuvent comparer leur auto-évaluation avec les appréciations de leurs collaborateurs et de leur responsable hiérarchique.

Evaluation Engagement du manager

Période du 5 février au 15 mars

Mon évaluation				
Je porte les décisions de l'entreprise		Collaborateurs	Auto-évaluation	Responsable
▶	Je m'approprie les choix de l'entreprise			
▶	J'accepte les objectifs ambitieux			
▶	Je les soutiens et les communique auprès de mon équipe			
J'ose		Collaborateurs	Auto-évaluation	Responsable
▶	J'ose dire les choses délicates			
▶	J'ai le courage de prendre une décision difficile			
Je responsabilise et je délègue pour faire progresser		Collaborateurs	Auto-évaluation	Responsable
▶	J'encourage l'initiative individuelle et collective			
▶	J'accepte l'erreur			
▶	J'accompagne, je coache			
▶	Je fais des points réguliers (positif / négatif)			

Exemple de feedback

Afin de rester dans un esprit bienveillant, le responsable hiérarchique du manager a accès uniquement aux engagements qui ont été qualifiés par un smiley vert. Il peut cependant, s'il le souhaite, proposer à son manager d'échanger sur les engagements qui n'auraient pas été qualifiés ainsi afin de lui proposer son soutien.

Il a alors la possibilité de les partager avec son responsable ainsi qu'avec ses équipes pour identifier d'éventuelles actions d'amélioration de son management.

Cette plateforme permet en outre de connaître la moyenne des déclarations faites par tous les salariés pour chacun des engagements, ainsi que de son évolution par rapport à l'année précédente, ce qui permet à l'entreprise de disposer d'une information d'ensemble sur le niveau d'appropriation des 11 engagements par les managers ayant participé à la campagne.

Bénéfices :

Cette démarche contribue à développer une culture du feed-back et pour principal bénéfice de permettre aux managers de développer de nouvelles postures, pratiques et compétences managériales, que ce soit par le biais d'échanges avec leurs responsables ou avec leurs équipes.

Les feedbacks ont permis aux managers de mettre en lumière certains points dont ils n'avaient pas conscience.

Les résultats des appréciations au niveau de l'entreprise sont aussi l'opportunité pour la communauté des managers d'identifier des thématiques qui mériteraient d'être traitées au sein de leur communauté.

Le fait de considérer que les 11 engagements concernent tous les managers, quels que soient leurs statuts et leurs fonctions (de responsable d'équipe à directeur) a permis de gommer les différences et de créer un socle identitaire managérial commun.

Cette démarche a permis de créer plus de proximité, de renforcer les liens entre collaborateurs et managers et d'instaurer un nouveau rapport entre eux, plus convivial, plus complice, qui se manifeste par des petits traits d'humour tel que « *Attention, je vais te noter* ». Le fait de devoir se positionner sur les 11 engagements a fait également prendre conscience aux collaborateurs des difficultés de cette fonction, ce qui les a amenés à se montrer plus indulgents à l'égard de leurs managers.

En 2018, environ 400 personnes ont participé à cette démarche et ce chiffre est en constante augmentation car les déclarations sont suivies d'actions concrètes d'amélioration de la collaboration.

Vous apprécierez aussi :

- Quand les salariés sont rémunérés sur le niveau d'incarnation de leurs valeurs – Airbnb
- Quand les fonctions support se mettent (vraiment) au service des opérationnels : la pyramide inversée – HCLT

[minti Spacer][minti Button
link= »<https://www.innovationmanageriale.com/linnovation-manageriale-en-action/> » color= »color-6" size= »full »]Découvrez de nombreuses autres pratiques managériales innovantes dans notre livre[/minti Button]

Découvrez d'autres pratiques managériales innovantes dans notre livre