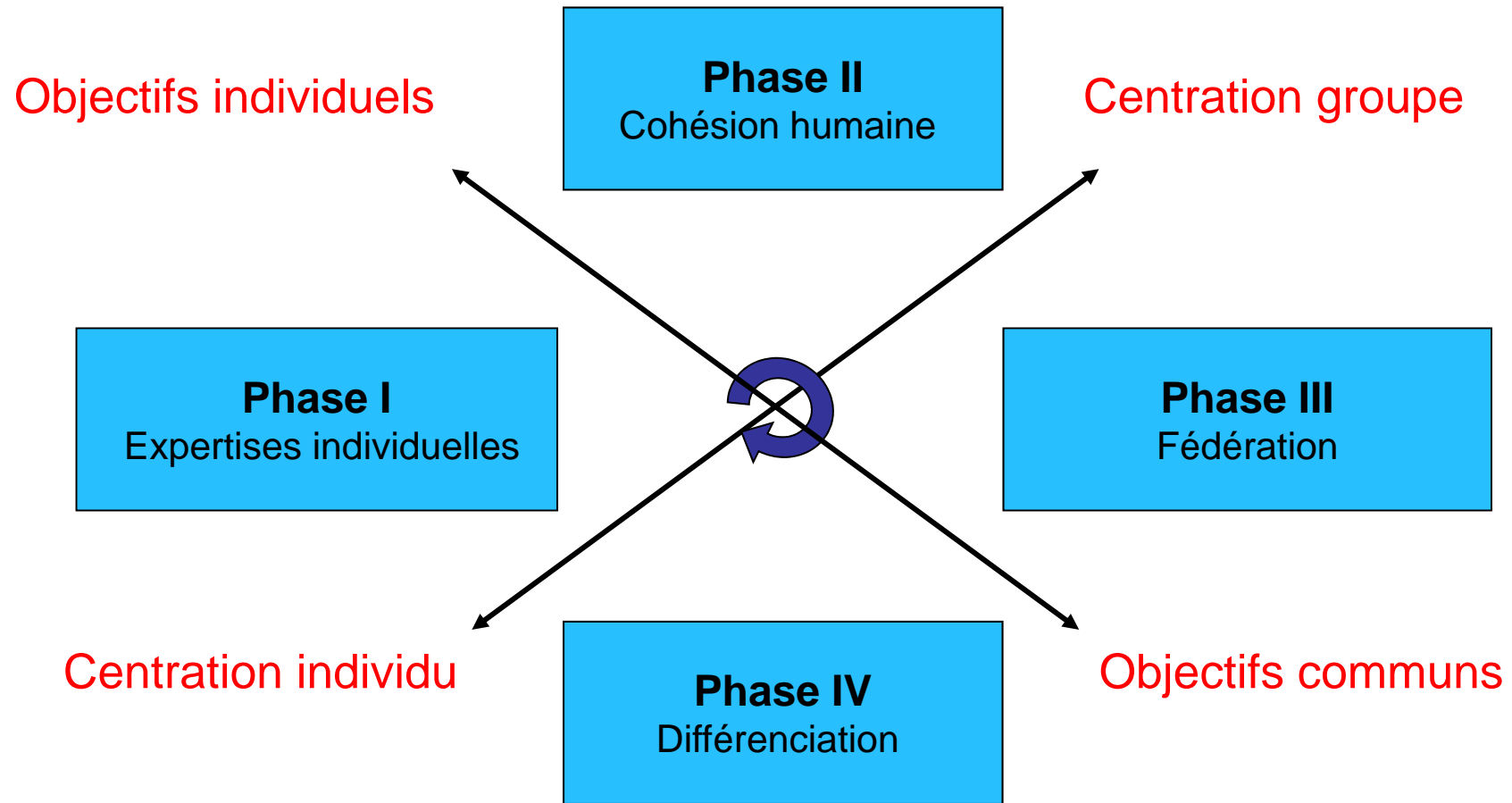


# Phases de maturité collective



- Croisement de deux axes :
  - Mobilisation sur des objectifs individuels ou communs
  - Centration affective sur l'individu ou sur le collectif

# Synthèse : Les 4 phases de maturité

## Phase 1 : Expertises individuelles

- Logique territoriale, travail en silos, objectifs personnels, la technique prime sur l'humain. Risque d'individualisme, de rigidité, de cloisonnement, d'étanchéité, d'entraves.

## Phase 2 : Cohésion humaine

- Logique de groupe. Sentiment d'appartenance, cohésion humaine, convivialité, pactes tacites de non agression, expérience d'unité collective. Risques d'illusion fusionnelle et de pression de conformité, de fonctionnement village Gaulois, de clivage, de recherche de bouc émissaire.

## Phase 3 : Synergies

- Logique de synergies. Interdépendance par rapport à l'objectif commun, fédération par la visée (mission, ambitions, vision, objectifs, stratégie), débuts de coopération transverse. Risques de débats stériles si mal conduits, et d'impatience à cause des nécessaires régulations et autres réglages de coordination

## Phase 4 : Différenciation

- Logique d'excellence. Affirmation des talents individuels au service de la performance commune, les équipiers cherchent à se mettre au service de la réussite des autres (gouvernabilité), les décisions stratégiques se prennent ensemble, les débats de fond suscitent l'antagonisme, perçu comme une richesse (confrontations bienveillantes). Risques d'essoufflement et de saturation (worklife balance), risque d'être perçus comme arrogants et d'être jaloués par le reste de l'entreprise.

# Ajustement de la posture de management

## Phase 1 : Position d'expert

- Le manager doit structurer et clarifier les enjeux, les objectifs, les missions, les interfaces, les règles. Il s'investit dans des relations individuelles, fait le lien entre les personnes, encourage chacun à entrer en relation avec les autres, veille à inclure tout le monde, fait circuler l'info, donne des consignes claires, organise le travail, donne confiance en impulsant le rythme, témoigne son estime individuellement, démontre sa légitimité technique, commence à mettre en place les bilans de fonctionnement trimestriel.

## Phase 2 : Position de proximité

- « Grand frère » chaleureux, évite les règlements de compte systématiques en public avec les rebelles, dose les recadrages du groupe pour ne pas l'écraser, donne du souffle, montre l'exemple, mobilise son groupe, stimule le sentiment d'appartenance, propose d'explicitier les valeurs de l'équipe, montre qu'il défend les intérêts de son groupe face à l'extérieur, commence à déléguer les rôles en réunion. Le manager doit consulter, valoriser, arbitrer, décider et cadrer. Il peut commencer à déléguer les rôles en réunion, et propose des débats techniques, pour approfondir le partage concret des valeurs actives

## Phase 3 : Position de challenge

- Retrait progressif (mais en expliquant pourquoi). Fédère par la vision et les objectifs communs, Il communique beaucoup sur les enjeux, les objectifs, la vision. Il invite à partager sur la stratégie, encourage la confrontation, invite à des évaluations fines et à travailler souvent en sous groupes, stimule les gratifications entre équipiers et l'ouverture sur l'extérieur, montre l'exemple d'une capacité à être confronté et à réguler, délègue systématiquement les rôles en réunion, commence à organiser des échanges des pratiques.

## Phase 4 : Position de facilitation

- Retrait accentué volontaire pour laisser plus d'espace, non ingérence, partage son pouvoir d'influence, interpelle l'équipe systématiquement sur les sujets stratégiques, la confronte sur les angles morts de sa vision, encourage l'analyse en profondeur, l'anticipation, la préparation, propose des régulations, formalise son plan de management et anticipe sur les résistances du contexte, organise fréquemment des séminaires d'équipe. Il propose des challenges très ambitieux, délègue et stimule systématiquement l'échange des pratiques pour modéliser l'excellence