PRISME
MANAGEMENT

Analyse des 24 domaines d’expertise

Madame Julie Exemple
Exemple SA

Mars 2022

TABLE DES MATIERES

MÉTHODOLOGIE **5**

Le modèle global 5

Le modèle Prisme 5

Prisme Management 6

La définition des cultures 6

Les excès et les déficits 7

Information technique 8

LE MODÈLE DU MARCHÉ **9**

Pilier : Résultat 9

Pilier : Action 9

LE MODÈLE ADHOCRATIQUE **10**

Pilier : Innovation 10

Pilier : Relation 10

LE MODÈLE DU CLAN **11**

Pilier : Harmonie 11

Pilier : Service 11

LE MODÈLE HIÉRARCHIQUE **12**

Pilier : Processus 12

Pilier : Contrôle 12

ANALYSE DES 96 CAPACITÉS **13**

Les quatre orientations managériales 13

Les huit piliers 13

Les 24 domaines d'expertise 14

PROPOSITIONS DE MESURES PRIORITAIRES **15**

PILIER RÉSULTAT 16

PILIER ACTION 18

PILIER INNOVATION 20

PILIER RELATION 22

PILIER HARMONIE 24

PILIER SERVICE 26

PILIER PROCESSUS 28

PILIER CONTRÔLE 30

MES ENGAGEMENTS **33**

MÉTHODOLOGIE

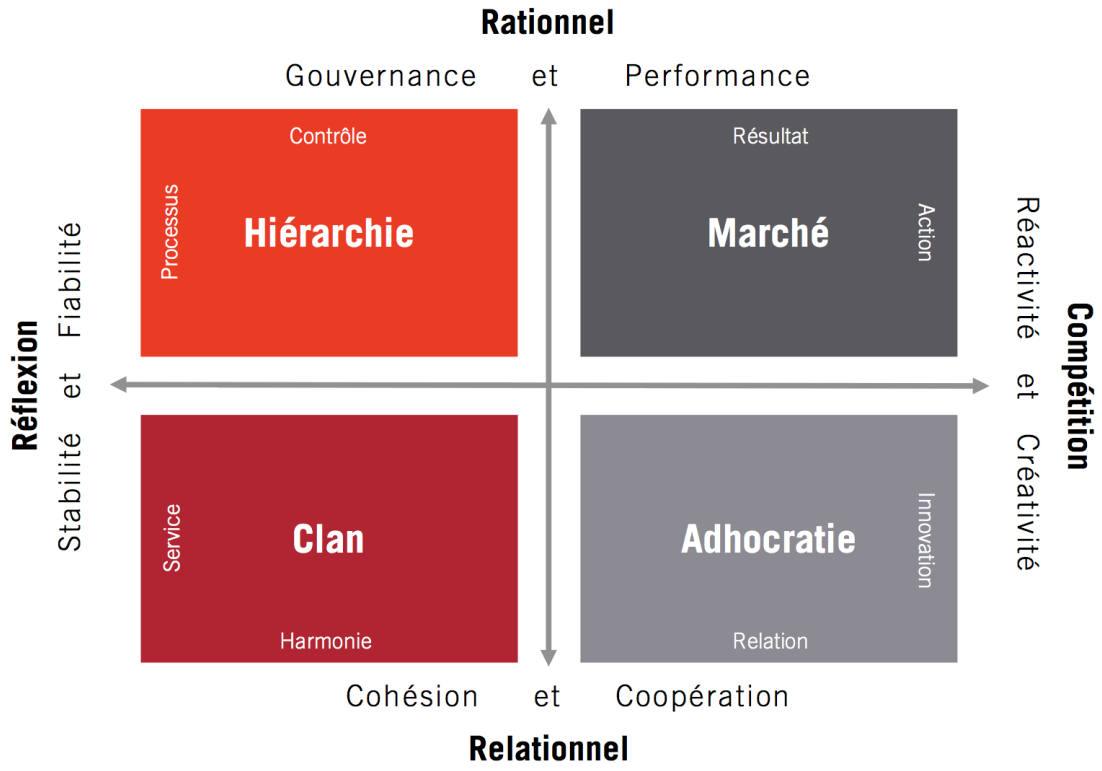
Le modèle global

Chaque responsable a des orientations managériales dominantes **qui s'expriment au travers d'actes managériaux. L'ensemble de ces actes détermine la ou les cultures qui caractérisent le manager.** Les excellents managers tendent à capitaliser sur leurs orientations **culturelles** dominantes et à atteindre un niveau acceptable dans les autres.

Ces quatre cultures, telles que les définissent Cameron et Quinn (1999)[1], se déclinent de la manière suivante :

- Culture du Marché
- Culture de l'Adhocratie
- Culture du Clan
- Culture de la Hiérarchie

Le modèle Prisme



1 K. S. Cameron, R. E. Quinn (1999) : « Diagnosing and changing organizational culture »

Prisme Management

Prisme Management est un outil qui favorise la prise de mesures en vue d'atteindre un équilibre performant pour une conduite optimale.

Le modèle compte huit piliers, à savoir : Résultat, Action, Innovation, Relation, Harmonie, Service, Processus, Contrôle.

Chacun de ces piliers compte **3 domaines d'expertise.** Chaque domaine d'expertise est examiné sous l'angle de **4 capacités**. Ce sont donc au total **96 capacités** qui sont évaluées.

La définition des cultures

Hiérarchie

Forte orientation processus et contrôle. Poids mis sur l'organisation et l'administration, les tableaux de contrôle et la qualité du travail.

Marché

Forte orientation résultats et action. Poids mis sur les objectifs et les plans d'action. Rapidité d'exécution et de décision.

Clan

Forte orientation sur les valeurs et le consensus. Poids mis sur l'équipe, la stabilité, l'harmonie et la qualité du service.

Adhocratie

Forte orientation innovation et relations. Poids mis sur la créativité, les relations interpersonnelles, le changement, le futur et les opportunités.

Un manager a généralement une ou deux cultures ou orientations dans lesquelles il excelle. Toutefois, pour être performant, il se doit d'obtenir un score honorable dans la ou les orientations qui présentent le plus grand déficit.

Les excès et les déficits

Excès

Hiérarchie

Peut être considérée comme très contraignante et contrôlante.
Peut ralentir l'action.
Manque d'émotions et d'humanité.

Marché

Peut être considérée comme trop orientée résultats au détriment de l'humain.
Mode d'imposition.
Communication très directe.

Clan

Peut être considérée comme peu dynamique et trop portée sur l'humain au détriment des résultats.
Décisions lentes car trop consensuelles.

Adhocratie

Peut être considérée comme trop orientée sur les changements « aller-retour » et trop portée sur la créativité.
Trop globale.
Manque de formalisme.

Toute culture ou orientation managériale présente des avantages et des inconvénients. Lors de périodes de stress intense, il peut en résulter des effets négatifs. Prisme Personnel permet de déterminer les zones de danger et apporte des pistes d'actions pour en limiter les effets.

Déficits

Hiérarchie

Peu mener à un manque d'organisation et de fiabilité des processus. Sur le long terme, la qualité peut en pâtir.

Marché

Peut se transformer en immobilisme dangereux, et amener à subir la loi du marché. Un manque de focus peut rapidement faire perdre de l'argent.

Clan

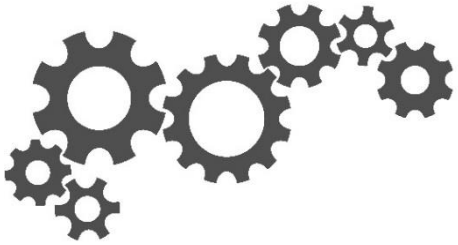
Peut mener à un grand individualisme. Le nombre de conflits peut augmenter, et la cohésion ne jamais se faire à cause d'un manque de valeurs communes.

Adhocratie

Peut mener à une forme d'amorphisme qui coupe court à toute créativité et à toute capacité d'adaptation au marché.

Au même titre que les excès, un déficit de culture dans un contexte donné, peut être une source de risque importante. Prisme Personnel met en évidence de telles zones et apporte des solutions pratiques pour la réduire.

Information technique



Prisme Management travaille sur les actes, les compétences et les capacités managériales et ce, indépendamment du type de personnalité du manager. Il ne s'agit pas d'un profil de personnalité.
Le modèle calcule la répartition des types de culture ou orientations managériales du manager. Chaque culture se divise en deux piliers, le modèle calcule également la répartition de chaque pilier.

- Culture du Marché : le pilier Résultat et le pilier Action
- Culture Adhocratique : le pilier Innovation et le pilier Relation
- Culture du Clan : le pilier Harmonie et le pilier Service
- Culture Hiérarchique : le pilier Processus et le pilier Contrôle

Comme cité plus avant, ce modèle se base sur les travaux de Cameron et Quinn (1999).[1] La valeur ajoutée de notre modèle Prisme Management est de permettre au manager de visualiser la répartition de ses orientations managériales, avec ses « plus » et ses « minus » et de réaliser son besoin de travailler certains points en vue d'obtenir un meilleur équilibre entre les différentes orientations.

Le modèle combine deux modes de calculs

1. Le mode « exclusif » : Ce mode oblige à se positionner clairement, pour un certain nombre d'affirmations, entre deux choix : correspond le plus à votre style de management et correspond le moins à votre style de management.
2. Le mode « normatif » : Il oblige le répondant à déterminer, pour les affirmations restantes, à quel degré l'affirmation correspond à votre style de management.

La combinaison de ces deux modes de calculs oblige le répondant à être plus critique et moins indulgent (mode exclusif), mais permet également à ce dernier de procéder à une évaluation très fine (mode normatif).

1 K. S. Cameron, R. E. Quinn (1999) : « Diagnosing and changing organizational culture »

LE MODÈLE DU MARCHÉ

Pilier : Résultat

Domaines d’expertise

Objectifs

Capacité à négocier les objectifs, à travailler avec des plans d’action, à prendre des mesures en cas d’écart et à soutenir les collaborateurs en cas de difficulté.

Décision

Capacité à prendre rapidement les décisions, à être à l’aise avec celles qui sont difficiles, à décider sur la base d’éléments synthétiques et déterminants ainsi qu’à prendre des mesures correctrices impliquant les autres.

Délégation

Capacité à déléguer, à agender les tâches déléguées, à contrôler et à donner un feed-back sur l’exécution.

Pilier : Action

Domaines d’expertise

Risques

Capacité à prendre des risques, à bien gérer les priorités, à mettre en œuvre rapidement les décisions prises, à anticiper et corriger.

Focus

Capacité à rester concentré sur l’effort principal, à garder l‘attention sur les choses importantes à venir, à travailler avec des dates butoirs et à éviter la dispersion.

Motivation

Capacité à voir le potentiel de ses collaborateurs, à utiliser leurs compétences, à relever les succès et les contributions individuelles et à pousser à la prise de responsabilité individuelle.

LE MODÈLE ADHOCRATIQUE

Pilier : Innovation

Domaines d'expertise

Créativité

Capacité à amener des idées nouvelles, à favoriser les « brainstorming », à développer les échanges de « best practices » et à alimenter le réservoir d'idées.

Changement

Capacité à remettre en cause les méthodes, à pousser au changement, à être à l'affût de nouvelles opportunités et à prôner le changement comme un état naturel.

Solutions

Capacité à impliquer les collaborateurs dans la recherche de solutions, à les pousser hors des sentiers battus, à toujours être en recherche de solutions originales et à proposer des alternatives ou des variantes à chaque problème.

Pilier : Relation

Domaines d'expertise

Confiance

Capacité à lier facilement contact, à nouer des relations solides, à promouvoir la transparence et à bénéficier d'un bon bouche-à-oreille.

Coaching

Capacité à encourager ses collaborateurs, à mettre en valeur leurs réussites, à trouver des solutions par eux-mêmes, à rechercher les meilleures pratiques et à exprimer leurs idées.

Fidélisation

Capacité à recontacter régulièrement ses clients clés, à maintenir de bonnes relations, à pratiquer le feed-back positif et à privilégier la discussion en cas de difficultés.

LE MODÈLE DU CLAN

Pilier : Harmonie

Domaines d'expertise

Empathie

Capacité naturelle à entendre et à comprendre son interlocuteur, à attirer leur confiance, à s'intéresser à eux et à leur venir en aide avant qu'il ne le sollicite.

Cohésion

Capacité à concilier les différentes personnalités de l'équipe, à la cimenter, à maintenir une atmosphère positive dans le groupe et à prendre des mesures pour renforcer la cohésion de l'équipe et à mettre de l'huile dans les rouages.

Equilibre

Capacité à maintenir une bonne balance « professionnel/privé », à être tolérant avec autrui, et à maintenir une saine alternance dans l'équipe entre moments de stress et périodes plus calmes, à agir en tant que promoteur de l'équilibre dans l'équipe.

Pilier : Service

Domaines d'expertise

Engagement

Capacité à s'engager totalement envers son employeur, ses collaborateurs et clients, à tenir ses engagements, à faire passer ses propres priorités après les leurs et à être loyal envers eux.

Clientèle

Capacité à garantir une satisfaction maximale à ses clients, à savoir donner avant de recevoir, à faire passer leurs besoins avant les siens, et en démontrant de grandes qualités humaines.

Valeurs

Capacité à mettre la forme, à accorder la considération et le respect, à être sincère et authentique, à considérer l'individu autant si ce n'est plus que la performance ou le résultat, à prôner un dialogue constructif et à reconnaître ses erreurs.

LE MODÈLE HIÉRARCHIQUE

Pilier : Processus

Domaines d'expertise

Exécution

Capacité à travailler sur la base de processus et à respecter le standard, à travailler de manière précise et structurée, à contrôler le travail effectué avec systématique et à délivrer une qualité de travail au-dessus de la moyenne.

Organisation

Capacité à définir les processus clés et à les tenir, à fournir un cadre très bien structuré et organisé, à délimiter clairement les rôles et les responsabilités et à poser des exigences élevées en matière d'organisation personnelle.

Qualité

Capacité à contrôler régulièrement la bonne facture de travail réalisé, à mettre en place des indicateurs pour s'assurer la bienfacture des travaux, à vérifier régulièrement la qualité des prestations auprès de nos interlocuteurs et à prôner un discours qualité récurrent.

Pilier : Contrôle

Domaines d'expertise

Indicateurs

Capacité à tenir des tableaux de bord et des plannings à des fins de pilotage, à disposer d'indicateurs clés pour le management, à effectuer des contrôles réguliers de l'activité des collaborateurs et à maîtriser l'avancement des projets.

Instructions

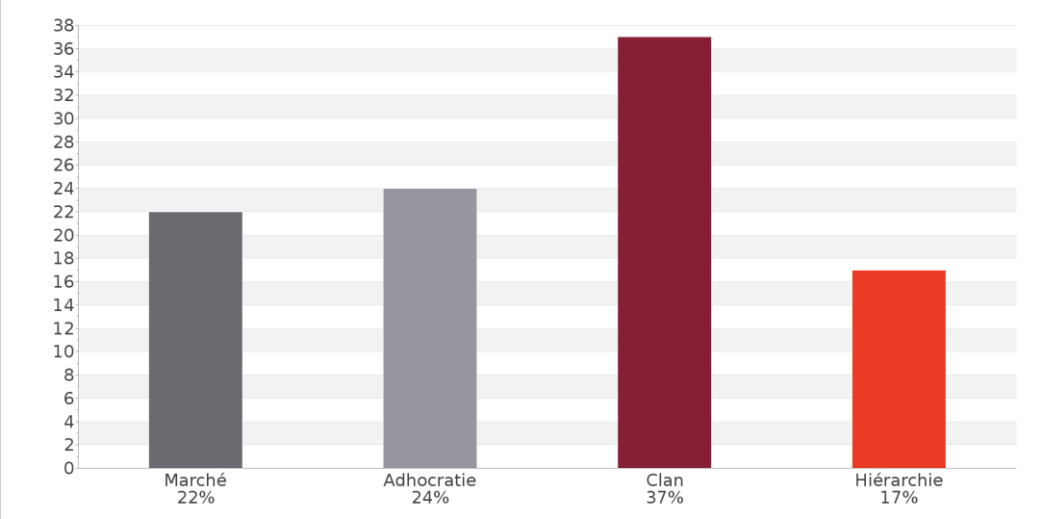
Capacité à exprimer clairement ses attentes, à donner des instructions claires sans ambiguïté, à les assortir à des objectifs avec responsable et délai et à confirmer les instructions importantes.

Suivi

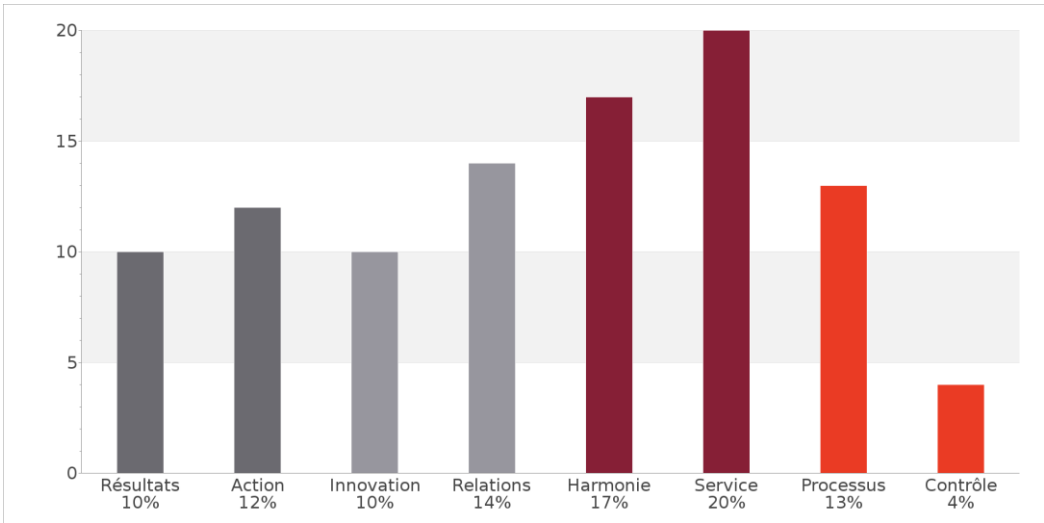
Capacité à dérouler des points fixes avec ses collaborateurs, à travailler avec des listes de tâches et délais, à demander des justificatifs et de propositions de solutions en cas de grands écarts d'objectifs et à communiquer régulièrement sur l'état d'avancement des projets.

ANALYSE DES 96 CAPACITÉS

Les quatre orientations managériales

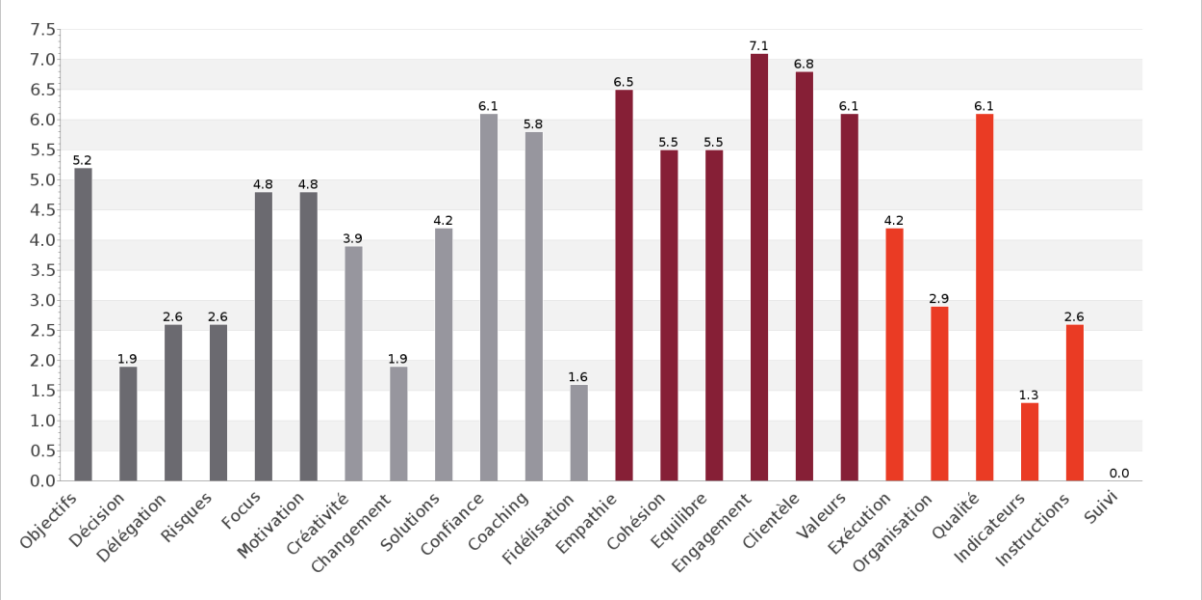


Les huit piliers



Mes réflexions

Les 24 domaines d’expertise



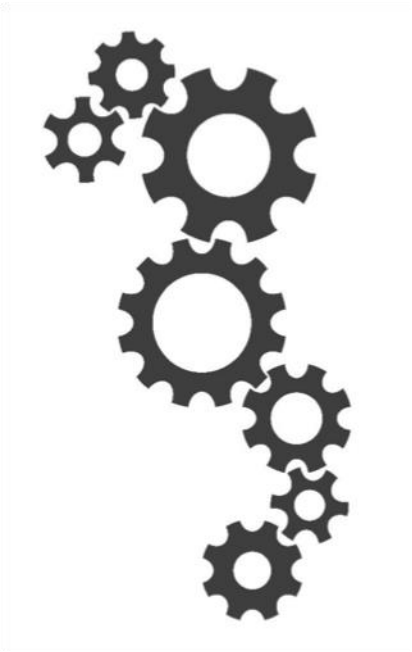
Explications

Nous distinguons cinq zones d’interprétation :

N°	Pourcentage	Zones
1.	Moins de 2.5%	Zone d’attention
2.	De 2.5% à 4.0%	Zone d’amélioration
3.	De 4.1% à 5%	Zone de confort
4.	De 5.1% à 5.8%	Zone d’excellence
5.	Plus de 5.8%	Zone d’excès

Mes réflexions

PROPOSITIONS DE MESURES PRIORITAIRES



Pour rappel, le modèle évalue 4 capacités par domaine. Les propositions ci-dessous concernent toutes les capacités qui ont été cotées « le moins » et qui nécessitent, de ce fait, une prise de mesures prioritaires.

Il conviendra, dès lors, pour le manager de les examiner et d'établir un plan de mesures avec un calendrier de mise en œuvre. Plusieurs capacités peuvent bien entendu être regroupées et faire l'objet d'une seule mesure.

Pour que le changement soit efficace, nous préconisons de mettre en œuvre immédiatement six mesures (regroupant plusieurs capacités).

NB : Il se peut également que certaines mesures préconisées soient hors de propos. Dans ce cas, elles peuvent être simplement éliminées du catalogue.

PILIER RÉSULTAT

Domaines d’expertise

Objectifs

Capacité à négocier les objectifs, à travailler avec des plans d’action, à prendre des mesures en cas d’écart et à soutenir en cas de difficulté.

Augmenter vos performances en travaillant plus sur la base de plans d'action avec objectifs et délais. Limiter ainsi les dispersions inutiles et rester plus focalisé dans la ligne	Important ☐ Urgent ☐

Décision

Capacité à prendre rapidement les décisions, à être à l’aise avec celles qui sont difficiles, à décider sur la base d’éléments synthétiques et déterminants ainsi qu’à prendre des mesures correctrices impliquant les autres.

Travailler la clarté de vos décisions en communiquant de manière plus précise et factuelle Gagner en efficacité en vous focalisant plus sur les données essentielles et impactantes nécessaires à la prise de décision	Important ☐ Urgent ☐

Délégation

Capacité à déléguer, agender et contrôler les tâches déléguées et à donner un feed-back sur l’exécution.

Agender systématiquement le suivi des tâches importantes déléguées permet de mieux garder la maîtrise de l'opérationnel	Important ☐ Urgent ☐

Mes réflexions sur ce pilier

Objectifs

Décision

Délégation

PILIER ACTION

Domaines d’expertise

Risques

Capacité à prendre des risques, bien gérer les priorités, à mettre en œuvre rapidement les décisions prises, à anticiper et corriger.

Déterminer les éléments clés à surveiller et garder toujours un œil devant et dans le rétroviseur. Agir lorsque les premiers symptômes de dérives stratégiques ou d'objectifs apparaissent ! Considérer plus ce qui est important et urgent. Réduire la dispersion en triant, priorisant vos tâches et se concentrer sur ce qui contribue à votre performance	Important ☐ Urgent ☐

Focus

Capacité à rester concentré sur l’effort principal, à garder l‘attention sur les choses importantes à venir, à travailler avec des dates butoirs et à éviter la dispersion.

Aucune remarque spécifique	Important ☐ Urgent ☐

Motivation

Capacité à voir le potentiel de ses collaborateurs, à les stimuler, à relever les succès et les contributions individuelles et à pousser à la prise de responsabilité individuelle.

Aucune remarque spécifique	Important ☐ Urgent ☐

Mes réflexions sur ce pilier

Risques

Focus

Motivation

PILIER INNOVATION

Domaines d’expertise

Créativité

Capacité à amener des idées nouvelles, à favoriser les « brainstorming », à développer les échanges de « best practices » et à alimenter le réservoir d’idées.

Échanger régulièrement les meilleures pratiques avec d'autres personnes, dans et hors de l'entreprise. Penser à noter dans l'agenda de telles rencontres	Important ☐ Urgent ☐

Changement

Capacité à remettre en cause les méthodes, à pousser au changement, à être à l’affût de nouvelles opportunités et à prôner le changement comme un état naturel.

Considérer le changement plus comme une opportunité qu'un inconvénient. Evaluer les avantages, les bénéfices que celui-ci peut vous procurer et foncer Améliorer la performance de votre organisation en remettant en cause les méthodes actuelles, par exemple un sujet par trimestre	Important ☐ Urgent ☐

Solutions

Capacité à impliquer les collaborateurs dans la recherche de solutions, à les pousser hors des sentiers battus, à toujours être en recherche de solutions originales.

Eviter les décisions trop rapides. S'efforcer de proposer des options ou alternatives vous permet de prendre en compte plus de paramètres et de limiter ainsi vos risques	Important ☐ Urgent ☐

Mes réflexions sur ce pilier

Créativité

Changement

Solutions

PILIER RELATION

Domaines d’expertise

Confiance

Capacité à lier facilement contact, à nouer des relations solides, à promouvoir la transparence et à bénéficier d’un bon bouche-à-oreille.

Aucune remarque spécifique	Important ☐ Urgent ☐

Coaching

Capacité à encourager ses collaborateurs, à mettre en valeur leurs compétences, à les aider à s’exprimer, à les soutenir et à les pousser à se dépasser.

Aucune remarque spécifique	Important ☐ Urgent ☐

Fidélisation

Capacité à développer et à préserver de bonnes relations, durables et win-win, à pratiquer le feed-back positif, à privilégier la discussion en cas de conflit et à relancer régulièrement les personnes clés.

Lister ses relations clés, à l'interne et à l'externe, et prendre l'initiative de les recontacter régulièrement. Planifier ces rencontres Privilégier la discussion en cas de difficultés relationnelles. Prendre du recul et faire un pas vers l'autre. Prendre aussi en compte les éléments émotionnels	Important ☐ Urgent ☐

Mes réflexions sur ce pilier

Confiance

Coaching

Fidélisation

PILIER HARMONIE

Domaines d’expertise

Empathie

Capacité à entendre les collaborateurs, à attirer leur confiance, à s’intéresser à eux et à leur venir en aide.

Aucune remarque spécifique	Important ☐ Urgent ☐

Cohésion

Capacité à concilier les différentes personnalités de l’équipe, à la cimenter, à maintenir une atmosphère positive dans le groupe et à prendre des mesures pour renforcer la cohésion de l’équipe.

S'enquérir régulièrement des battements de cœur de l'équipe. Inciter les collaborateurs à vider leurs armoires et à trouver des solutions pour améliorer la collaboration ou faire baisser la tension dans l'équipe	Important ☐ Urgent ☐

Equilibre

Capacité à maintenir une bonne balance « professionnel/privé », à être tolérant avec autrui, à mettre de l’huile dans les rouages et à être attentif aux signes verbaux et non verbaux de ses collaborateurs.

Aucune remarque spécifique	Important ☐ Urgent ☐

Mes réflexions sur ce pilier

Empathie

Cohésion

Equilibre

PILIER SERVICE

Domaines d'expertise

Engagement

Capacité à s'engager totalement envers son employeur, ses collaborateurs et clients, à tenir ses engagements, à faire passer ses propres priorités après les leurs et à être loyal envers eux.

Aucune remarque spécifique	Important ☐ Urgent ☐

Clientèle

Capacité à garantir la satisfaction de ses clients internes et externes, à savoir donner avant de recevoir, à intervenir en leur faveur et à prendre à cœur leurs problèmes.

Aucune remarque spécifique	Important ☐ Urgent ☐

Valeurs

Capacité à mettre la forme, à accorder la considération et le respect, à être sincère, authentique et à savoir faire passer aussi les besoins des autres avant les siens.

Aucune remarque spécifique	Important ☐ Urgent ☐

Mes réflexions sur ce pilier

Engagement

Clientèle

Valeurs

PILIER PROCESSUS

Domaines d’expertise

Exécution

Capacité à travailler sur la base de processus et à respecter le standard, à travailler de manière précise et structurée, à contrôler le travail effectué avec systématique et à délivrer une qualité de travail au-dessus de la moyenne.

Contrôler plus systématiquement le travail que vous faites. De temps en temps, se poser et vérifier!	Important ☐ Urgent ☐

Organisation

Capacité à définir les processus clés et à les tenir, à fournir un cadre très bien structuré et organisé, à délimiter clairement les rôles et les responsabilités et à poser des exigences élevées en matière d’organisation personnelle.

Délimiter plus clairement les rôles, les responsabilités et les suppléances dans le team Poser, voire même imposer à vos collaborateurs des exigences en matière d'organisation personnelle	Important ☐ Urgent ☐

Qualité

Capacité à mettre en place des indicateurs clés liés à la qualité, à maintenir une très bonne qualité par des contrôles réguliers et exigeants en prônant un discours qualité récurrent et en ne laissant rien passer auprès des collaborateurs.

Aucune remarque spécifique	Important ☐ Urgent ☐

Mes réflexions sur ce pilier

Exécution

Organisation

Qualité

PILIER CONTRÔLE

Domaines d'expertises

Indicateurs

Capacité à utiliser des indicateurs clés comme outils de pilotage pour décider, corriger, prévenir, améliorer et se situer continuellement, à connaître en tout temps l'avancement des travaux et des échéances à venir.

Effectuer des contrôles plus réguliers de l'activité de vos collaborateurs sur des bases chiffrées et des indications factuelles Tenir des tableaux de bord et des plannings. Les utiliser comme outils de pilotage pourrait aider à mieux maîtriser la situation	Important ☐ Urgent ☐

Instructions

Capacité à exprimer clairement ses attentes, à donner des instructions sans ambiguïté, à les assortir à des objectifs et à savoir les formaliser.

Donner majoritairement des instructions avec des objectifs, un responsable et des délais Confirmer plus souvent par écrit les ordres ou tâches importantes : par mail ou par note, les répertorier et les classer	Important ☐ Urgent ☐

Suivi

Capacité à effectuer un suivi précis, à travailler avec des listes de délais et de responsables, à demander des justificatifs lors de gros écarts d'objectifs et à communiquer régulièrement sur l'avancement des travaux.

Tenir des points fixes avec vos collaborateurs pour suivre les objectifs et résultats, corriger ou appuyer si nécessaire Travailler avec une liste des délais pour suivre les travaux à faire ou délégués et s'assurer que tout se fait selon le planning Demander bien sûr des explications et des justificatifs en cas d'écart de délais ou d'objectifs importants, mais avec aussi une ébauche de solution pour y remédier Communiquer régulièrement l'avancement des travaux, le suivi des délais à vos collaborateurs et à votre hiérarchie	Important ☐ Urgent ☐

Mes réflexions sur ce pilier

Indicateurs

Instructions

Suivi

MES ENGAGEMENTS

Pilier	Mesure	Moyens à mettre en œuvre	Délai

Lieu : Date :

Signature :

Copie à son responsable : ☐ oui ☐ non