

Niveaux de maturité	RESPONSABILITÉ	SUBSIDIARITÉ	SOLIDARITÉ	COLLÉGIALITÉ	ACTIVITÉ
0	<p>Conscience personnelle de la responsabilité.</p> <p>Conscience de l'impact de ses actes sur soi-même et autrui, acceptation des conséquences.</p>	<p>Aucune délégation.</p> <p>Les décisions sont centralisées sans considération des niveaux inférieurs.</p>	<p>Absence de développement de la solidarité.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La solidarité au sein des équipes est soumise au bon vouloir de chacun et aux affinités entre personnes. - La solidarité n'existe pas entre les équipes et les niveaux hiérarchiques. 	<p>Absence de collégialité.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le système de management est pyramidal et directif. - Il existe des réunions à communication descendantes destinées à l'assignation d'objectifs et au passage de directives ou de consignes. - Pas de délibération instituée, ni de prise de décision partagée. 	<p>Absence de contribution active.</p> <p>Les actions sont effectuées sans réelle implication personnelle ni compréhension des objectifs qu'elles servent.</p>

Niveaux de maturité	RESPONSABILITÉ	SUBSIDIARITÉ	SOLIDARITÉ	COLLÉGIALITÉ	ACTIVITÉ
1	<p>Professionalisme et Responsabilité individuelle.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Engagement à assumer la responsabilité et à faire preuve de fiabilité dans l'exécution de ses propres tâches et obligations. - Reconnaître ses erreurs avec la volonté de les corriger. - Engagement et reconnaissance de la performance individuelle. 	<p>Reconnaissance initiale.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prise de conscience limitée que les niveaux inférieurs peuvent prendre des décisions. <p>Par ex. la qualification au poste de travail permet à l'organisation de fonctionner en autocontrôle sur les fondamentaux.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En cas de dérive, alerte systématique du management qui active toute la chaîne de réaction. 	<p>Conscience du besoin de solidarité dans un fonctionnement qui reste en silos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des managers encouragent la solidarité et l'entraide dans leur équipe, mais restent les seuls habilités à interagir et solliciter d'autres services. - Les modes de fonctionnement limitent le développement d'une mobilisation solidaire des salariés : seule la hiérarchie dispose d'une vision globale ; les managers de proximité sont focalisés sur leurs objectifs et activités « métier », ils ne sont pas mobilisés solidairement sur des enjeux globaux dépassant les frontières de leur territoire. - Des collègues de travail se côtoient au quotidien sans comprendre la contribution de chacun. 	<p>Émergence de la collégialité.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les réunions d'équipe ne sont pas réellement organisées et codifiées ; selon le profil du chef, la consultation des équipiers avant prise de décision ou sur l'applicabilité/pertinence des consignes est plus ou moins variable. - Lorsqu'ils sont informés d'une performance globale des activités, les équipiers ne se sentent concernés qu'à partir du moment où ils sont personnellement impliqués dans une situation. 	<p>Vision prescriptive et mécaniste du travail.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prise de conscience de l'importance de l'implication personnelle, mais application irrégulière et sans initiative propre. - Chacun a une performance à atteindre, en respectant un travail prescrit. - Le management décide, tente de traiter les problèmes, et reconnaît les performances individuelles. - Les difficultés qui empêchent de faire du bon travail sont traitées par les fonctions supports, sans coopération entre les métiers, et sans contribution réelle de ceux qui vivent les problèmes. - La hiérarchie est seule à décider des orientations pour le futur. - Les inflexions imposées par l'évolution de l'environnement de l'entreprise sont rarement comprises et plutôt subies.

Niveaux de maturité	RESPONSABILITÉ	SUBSIDIARITÉ	SOLIDARITÉ	COLLÉGIALITÉ	ACTIVITÉ
2	<p>Conscience d'une responsabilité de chacun envers les autres.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prise en considération des besoins et des attentes des collègues de travail pour un meilleur résultat et plus de satisfaction, que ce soit sur le plan individuel ou collectif. - Conscience que mieux travailler ensemble, sans intervention obligatoire du manager, est une source de progrès évidente et de satisfaction. 	<p>Développement de la confiance dans le transfert du pouvoir d'agir aux niveaux inférieurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au-delà de la prise de conscience, construire pas à pas la confiance dans la délégation de la prise de décision et la gestion de situations courantes par les niveaux inférieurs. - Des chaînes de réaction sont développées et standardisées sur la base d'événements courants aux postes de travail. Leur itération développe un « droit d'agir » et un « pouvoir d'agir » qui augmentent au fil des compétences développées, de l'efficacité démontrée et de la confiance. - Le management apprend à boucler à posteriori l'efficacité de la chaîne et à coacher les intervenants. 	<p>Émergence d'un « nous ».</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des collectifs pluridisciplinaires et compétents à taille humaine sont rattachés à des territoires opérationnels à tous les niveaux de l'organisation. - Les équipiers ont eu le temps de mieux se connaître (cohésion) et de définir avec leurs mots une mission partagée sur le territoire. - Ils ont clarifié le rôle ou la contribution de chacun, en décrivant comment le collectif fonctionne, et précisé leurs règles de comportement communes. - Les collectifs des niveaux supérieurs et supports ont redéfini leur mission en clarifiant leur rôle de soutien aux équipes opérationnelles. 	<p>Construction des bases de la collégialité.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des ateliers de travail participatifs sur l'élaboration des modes de fonctionnement des nouveaux collectifs ont permis l'apprentissage du dialogue professionnel. - Prise en considération des besoins et des attentes de collègues dans le cadre d'un travail collectif. - Établissement de règles de conduite de réunion et de délibération. - Les collectifs ont découvert les bases de la sécurité psychologique et se sont donnés des règles pour favoriser le dialogue professionnel dans une relation adulte-adulte. 	<p>Émergence d'espaces de délibération sur la manière de fonctionner et de travailler.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des premiers ateliers de travail participatifs permettent d'ouvrir un début de dialogue professionnel pour traiter des irritants et développer le « mieux travailler ensemble ». - Des collaborations efficaces entre collègues se multiplient sans recours aux managers. Elles permettent : d'améliorer la réactivité par rapport aux événements ; de transférer des compétences vers tous les opérateurs ouvrant progressivement un droit d'aller plus loin dans les modalités d'intervention ; de débattre en situation de la pertinence des modes opératoires.

Niveaux de maturité	RESPONSABILITÉ	SUBSIDIARITÉ	SOLIDARITÉ	COLLÉGIALITÉ	ACTIVITÉ
3	<p>Conscience d'une responsabilité solidaire vis-à-vis du fonctionnement et des résultats.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Engagement de tous envers des objectifs partagés et les valeurs de l'organisation. - L'implication sur la définition du « comment » atteindre les objectifs crée une solidarité dans le choix de la manière de faire et donc sur le résultat. - Implication dans des initiatives, des projets ou des activités (kaizen, résolution de problèmes...), renforçant le sentiment d'appartenance. - Prise de rôles au service de l'organisation, pour guider et influencer les autres de manière positive, être exemplaire. - Développement de la polyvalence pour servir l'agilité de l'organisation. 	<p>Subsidiarité établie.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les niveaux inférieurs ont acquis la confiance pour prendre des décisions courantes et sont soutenus par les niveaux supérieurs, à leur demande. - Des compétences, des ressources et un droit d'agir sont développés sur des thèmes qui dépassent le cadre du poste de travail individuel. - La maîtrise des opérations ne requiert plus une présence permanente du management qui exerce un contrôle à postériori. - Les managers pratiquent la supervision active et respectent les délégations mises en place. 	<p>Développement d'une solidarité du résultat collectif.</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'appropriation d'ambitions partagées donne du sens aux activités, et la co-construction du « comment » ajoute de l'entraide et de la coopération en raison d'un sentiment collectif partagé dans la réussite comme dans l'échec. - Coopération et entraide deviennent partie intégrante du fonctionnement, sans nécessiter de sollicitations explicites. - Chaque membre est capable d'exprimer la situation globale du territoire et les dispositions prises par le collectif. - Les niveaux supérieurs ont une vision claire du soutien demandé. - « Être solidaire » a été explicité pour que chacun puisse cheminer et recevoir du feed-back. 	<p>Apprentissage de la délibération. Découverte des modes de prise de décision.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implication de tous dans les rituels (AIC) pour développer la compréhension globale du fonctionnement du territoire, analyser collectivement les succès et les échecs et débattre des décisions. - Implication régulière dans des activités de travail en groupe. - Approfondissement de la sensibilisation à la sécurité psychologique. - Extension des règles sur l'attitude en réunion. - Les modes de prise de décision sont débattus. - Les managers sont formés à l'animation, l'écoute active, la gestion de conflit et la compréhension des dynamiques de groupe. 	<p>Apprentissage de la gestion de performance et de la régulation du travail - Apparition de nouvelles activités pour développer le pouvoir d'agir.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les collectifs de travail ont appris à caractériser la performance de leur travail par des indicateurs et décident des actions à leur portée. - La fréquence des chantiers de progrès renforce la cohésion et la confiance dans le potentiel du travail d'équipe. - Des rôles jusqu'alors dévolus au management et fonctions supports sont tenus par des opérateurs volontaires. - Les ressources sont adaptées à la responsabilisation, et la hiérarchie veille à l'équilibre de la santé psychique et physique des salariés et managers.

Niveaux de maturité	RESPONSABILITÉ	SUBSIDIARITÉ	SOLIDARITÉ	COLLÉGIALITÉ	ACTIVITÉ
4	<p>Prise de nouvelles responsabilités au service du fonctionnement et du succès de l'organisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pratique de la codétermination sur les sujets qui engagent l'organisation. - Dynamique d'évolution de la répartition des responsabilités, grâce à la délibération sur le domaine réservé des managers. - Prise de responsabilité significative dans l'organisation de l'activité et la gestion des ressources. - Prise de responsabilité dans le management de la performance. Assumer les résultats. - Régulation des standards dans le souci du travail bien fait. - Prise de responsabilité sur l'évolution des compétences dans et hors du métier. 	<p>Subsidiarité avancée, Extension délibérée et exploratoire du pouvoir d'agir.</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'extension des responsabilités et du pouvoir d'agir est régulièrement débattue à tous les niveaux de l'organisation. - Les managers sont rompus à la gestion de leur domaine réservé et à sa mise en délibération périodique avec leurs équipiers. - Les managers connaissent les degrés de liberté dont ils disposent pour développer l'extension du cadre d'autonomie de leurs équipes. - Des nouveaux champs d'autonomie sont régulièrement explorés au sein des collectifs et, après instruction, sont intégrés dans les nouveaux modes de fonctionnement des équipes. 	<p>Développement de la solidarité par la co-construction des objectifs.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les collectifs de travail ont élargi leur marge de manœuvre en s'impliquant dans les choix sur le « quoi », en plus du « comment » ; ils deviennent force de propositions pour l'entité de tutelle. - La solidarité est « pimentée » par un certain niveau de prise de risque collégiale. 	<p>Maîtrise de la délibération et pratique des modes de décision.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les managers et les membres ayant un rôle sont accompagnés sur le principe de collégialité. - Les personnes sont formées à la communication non violente. - Les points clés d'un bon fonctionnement de la collégialité sont débattus au sein des collectifs de travail et font l'objet de règles claires (responsabilité, environnement adapté, modalités de participation, méthodes de décision, gardien de la protection de la parole...). - Les managers ont appris à ne pas se substituer aux prises de décision sur lesquelles ils ont décidés de lâcher prise. - La confiance grandissante autorise la dispute professionnelle et de codétermination. 	<p>Contribution proactive et recherche de nouvelles marges de manœuvre.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les collectifs de travail savent maîtriser les opérations sans dépendre de leur manager ou des supports. - Des plages de travail en groupe sont suffisamment rapprochées pour que les décisions ne traînent pas. - Les rôles au service des collectifs intègrent la gestion des ressources et l'anticipation des besoins. - Les collectifs ont élargi leur horizon et s'engagent sur des ambitions. - Ils se sont appropriés l'évolution de leur polyvalence et de leurs compétences en tant que leviers. - Des retours d'expérience sont fréquents pour analyser ce qui a manqué pour être plus autonome. Des ressources sont consacrées à l'exploration dirigée de nouveaux champs d'autonomie.

Niveaux de maturité	RESPONSABILITÉ	SUBSIDIARITÉ	SOLIDARITÉ	COLLÉGIALITÉ	ACTIVITÉ
5	<p>Ancrage de la responsabilisation et co-construction du futur.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Révision périodique et co-construite d'une vision claire et inspirante pour l'avenir de l'organisation. - Intégration de la responsabilisation dans les processus de l'entreprise : définition des objectifs, évaluation des résultats, transparence dans la communication, reconnaissance des salariés (individuellement et collectivement), recrutement, intégration des nouveaux, formation... - Retex réguliers de l'impact de la responsabilisation sur les performances et le bien-être des salariés.. - Promouvoir la responsabilité sociale et environnementale de l'organisation au sein du territoire. 	<p>Ancrage de la subsidiarité au sein de l'entité et des collectifs.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La responsabilité et l'autonomie des niveaux inférieur conduit à la simplification des processus et à l'allègement des contrôles. - Le profil et le style de leadership des dirigeants et des managers sont adaptés et en permanence développés au profit de la pérennité et du développement des modes de fonctionnement responsabilisants de l'organisation. - La formation et la manière de former les employés sont orientées pour pérenniser la responsabilisation. - L'équipe dirigeante anticipe les évolutions de l'organisation qui peuvent avoir un impact sur l'autonomie des collectifs. 	<p>Ancrage de la responsabilité solidaire et pratique du feed-back collectif.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La solidarité est devenue une caractéristique de la culture « équipe » et « entreprise » ; elle est au centre des préoccupations des collectifs qui ont développé la pratique du feed-back collectif sur la question de « sommes-nous des équipiers responsables et solidaires dans diverses situations ? ». - Il en va de même entre les équipes à travers toute l'organisation : « sommes-nous perçus par nos partenaires comme une équipe responsable qui fait preuve de solidarité ? » 	<p>Ancrage de la collégialité et co-construction du futur.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retex et accompagnement régulier sur la pratique de la collégialité. - Codétermination d'ambitions à moyen-long terme sur les enjeux Profit, People Planet. Chaque collectif porte son projet sur les 3P. 	<p>Excellence en activité.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La contribution individuelle et collective atteint un niveau où l'initiative personnelle et l'innovation sont la norme, influençant positivement la performance globale de l'organisation.