

LIVRE BLANC

# Le guide 2022 complet du super-manager

## Entre bonnes pratiques et outils

FÉVRIER 2022



Ces deux dernières années, nos organisations ont toutes connu des situations difficiles, de l'incertitude et des transformations digitales et business très accélérées.

Elles ont dû s'adapter à des situations inédites en un temps record, repenser leurs plans business et leurs processus opérationnels.

Ces défis **ont modifié la réalité du management ainsi que la relation entre managers et employés.**

Déjà instaurées dans certaines entreprises avant la crise, les nouvelles pratiques managériales sont désormais considérées comme un élément central de différenciation pour les organisations, tant elles favorisent l'**engagement collaborateur**, et par là même une meilleure productivité et une créativité augmentée.

Mais quelles sont-elles exactement, ces nouvelles pratiques ?

Vous êtes décideur ou encore responsable RH ? Entre **#Écoute**, **#Agilité** ou encore **#Boost de la performance**, découvrez dans ce guide comment faire de vos managers de super-managers, au plus près de leurs équipes, ainsi que des outils pour répondre aux enjeux actuels.

## Sommaire

<b>Les nouveaux enjeux du management</b>	<b>2</b>
Le développement du télétravail et des nouvelles organisations	2
La nouvelle place du salarié dans l'entreprise	3
Un environnement de plus en plus concurrentiel	5
L'importance de l'engagement collaborateur	6
<b>Les 6 bonnes pratiques du manager en 2022</b>	<b>8</b>
# 1 Mesurer le niveau d'engagement des collaborateurs	8
# 2 Encourager la culture du feedback	10
# 3 Se montrer reconnaissant	13
# 4 Développer le management agile	14
# 5 Booster la performance des équipes (focus sur la méthode OKR)	16
# 6 Connecter l'entreprise !	19
<b>Comment un logiciel peut-il accompagner le manager agile ? L'exemple de Zest</b>	<b>20</b>
Une plateforme digitale accessible pour tous	20
Un cercle vertueux : Écouter-Réussir-Partager	21
Mieux écouter	22
Mieux réussir	24
Mieux partager	26

# Les nouveaux enjeux du management

## Le développement du télétravail et des nouvelles organisations de travail

Dans son étude *Covid-19 et l'avenir des entreprises*, IBM dévoile que 68 % des cadres français envisagent de prioriser le travail à distance pour leurs collaborateurs dans les deux prochaines années.

En effet, la crise sanitaire a accéléré un mouvement déjà en marche dans certaines organisations. Et par conséquent, elle a :

- **bouleversé les conditions de travail,**
- **ébranlé les repères du management,**
- **modifié les attentes des collaborateurs,**
- **et parfois atteint leur engagement au travail.**

Pourtant, face à ces chamboulements, les entreprises ont dû rapidement s'adapter pour assurer la continuité et la survie de l'activité dans des conditions inédites.

Et lorsque la transition est réussie, les bénéfices se font ressentir : ces nouveaux modes d'organisation révolutionnent la **perception du travail** et concrétisent des valeurs de plus en plus chères aux salariés, particulièrement aux jeunes générations.

Ils enlèvent une certaine rigidité tout en donnant un cadre aux collaborateurs, leur permettant de :

- gagner en autonomie,
- prendre des initiatives,
- s'épanouir,
- monter en compétences,
- libérer leur créativité, etc.

Mais pour parvenir à atteindre cet idéal, les entreprises doivent relever un certain nombre de défis. Bien sûr, on pense à la **digitalisation**, indispensable pour armer les collaborateurs avec les bons outils et ainsi leur permettre d'exercer à distance dans des conditions adaptées.

Mais pas que.

En effet, réorganiser son entreprise sans repenser le management, les modes de travail, voire sa culture, augmente considérablement le risque d'échec.

En 2022, le télétravail continuera à devenir une réalité pour de nombreuses structures, avec ou sans Covid. Dans ce contexte, le management classique se fera de plus en plus « **management hybride** », pour relever les défis propres à ce mélange entre travail en présentiel et en distanciel :

- **Construire une relation de confiance.** Plutôt que de céder à la tentation d'espionner les salariés à distance pour vérifier qu'ils font bien leurs heures effectives de travail, il convient de construire une

relation basée sur la confiance en leur attribuant des objectifs tout en les laissant s'organiser pour les atteindre.

→ **Favoriser l'écoute.** Face à ce contexte exceptionnel, nous avons vu combien il était clé pour le management de ne pas rester dans le brouillard vis-à-vis du ressenti des collaborateurs. L'échange et la collaboration n'ont jamais été aussi importants pour booster l'engagement des équipes, prévenir les démissions, mais aussi les risques psychosociaux (RPS) liés notamment à l'isolement.

- ◆ Sondages pour prendre la température émotionnelle des employés et répondre rapidement à leurs besoins,
- ◆ plans d'action fondés sur les feedbacks des collaborateurs,
- ◆ échanges et accompagnement en temps réel, font partie des moyens à mettre en œuvre pour éviter le mal-être des salariés et construire un environnement de télétravail sain.

💡 À savoir : ce contexte particulier de la Covid-19, et donc du développement du télétravail, a également accéléré la transition vers les nouvelles organisations du travail :

- flex office,
- desk sharing,
- coworking, etc.

## La nouvelle place du salarié dans l'entreprise

L'émergence de nouveaux styles de management

Mais si le télétravail gagne de l'ampleur et était même déjà en place dans certaines structures avant la pandémie, c'est parce que la mutation avait déjà été amorcée.

En cause ? **Les nouvelles aspirations des collaborateurs**, qui souhaitent repenser leur rapport à l'entreprise.

Cet enjeu est loin d'être futile pour les organisations. Entre une **volatilité croissante des salariés** et la **pénurie de profils** dans certains secteurs (en particulier celui de l'IT), la mise en place d'une stratégie d'**expérience collaborateur « enchantée »** peut véritablement devenir une force pour garder ses talents... d'autant plus lorsque l'on sait que l'argent n'est pas toujours le premier facteur de motivation !

Cette démarche commence par se mettre à l'écoute de ses salariés, afin de mieux les connaître, de cerner leurs attentes et d'y répondre en créant des expériences positives et personnalisées... pour finalement être en mesure de les fidéliser sur le long terme.

En parallèle se développent de nouvelles formes de management, plus alignées avec ce nouveau paradigme.

Citons par exemple :

→ **Le management participatif.** Il s'agit d'une technique de management caractérisée par l'implication et l'obtention du consensus des collaborateurs dans les processus décisionnels. Ici, l'avis de chaque membre de l'équipe est régulièrement consulté, dans la limite des compétences et des champs d'intervention précisés en amont. Conséquence : la structure hiérarchique de l'entreprise passe d'un mode vertical à un mode horizontal.

👉 Ceci étant, il est possible qu'une partie directive soit maintenue. Par exemple : la direction identifie et définit les objectifs à atteindre. Mais la manière de les réaliser relève de la responsabilité prédéfinie de chacun.

→ **L'empowerment.** Dans ce modèle, l'entreprise crée des conditions de travail grâce auxquelles les collaborateurs acquièrent le pouvoir de prendre des initiatives et d'exploiter leur plein potentiel. De cette manière, ils génèrent de la valeur pour l'entreprise. L'intégration de l'empowerment dans l'entreprise implique de passer à un modèle « bottom-up », du bas vers le haut. Ainsi, l'organisation devient réactive, adaptative et innovante pour rester compétitive, ce qui est presque impossible si ce mouvement permanent et ces initiatives ne sont pas issus des salariés.

En définitive, grâce au management participatif ou à l'empowerment des salariés, l'organisation concilie croissance et engagement au travail :

- **en libérant les potentiels,**
- **en innovant,**
- **et en étant toujours plus agile.**

Le rôle clé du collaborateur terrain

La crise sanitaire a démontré une chose : **les collaborateurs terrain jouent un rôle décisif et central dans notre économie**, qu'ils soient ouvriers, vendeurs en point de vente ou encore logisticiens. D'ailleurs, ils représentent 80 % des travailleurs mondiaux, contre 20 % d'employés de bureau.

Pourtant, force est de constater que ces salariés semblent bénéficier d'une moins bonne expérience collaborateur. Ils se sentent souvent totalement **déconnectés du siège social**, alors même qu'ils se trouvent en première ligne et connaissent parfaitement la réalité du terrain.

***C'est notamment ce que révèle une enquête réalisée par Censuwide pour Workplace by Facebook, dévoilant que seulement 16 % de ces salariés se sentent écoutés par leur employeur.***

En cause ? Les études pointent avant tout le **manque d'outils** pour accompagner les collaborateurs terrain. 5 % à peine disposent d'un email professionnel et seulement 25 % reçoivent des communications de la direction générale.

L'enjeu en 2022 pour les managers est donc de taille. Il s'agit de réintégrer ces populations dans la vie et dans la stratégie de l'entreprise, en leur offrant des dispositifs techniques adaptés pour mieux communiquer et collaborer.

## Un environnement de plus en plus concurrentiel

Favoriser l'innovation

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les entreprises se doivent de tirer leur épingle du jeu et d'**apporter de la valeur** dans leur production.

Et une fois de plus, l'engagement et le bien-être des collaborateurs entrent en jeu.

En effet, dans ce contexte, les entreprises doivent se démarquer d'une manière ou d'une autre. En d'autres termes, il leur faut innover pour apporter :

- de la nouveauté afin de répondre aux besoins actuels du marché,
- de la valeur à l'entreprise et au client.

Mais instaurer une culture de l'innovation implique là aussi de **requestionner la place du salarié** au sein de l'organisation, dans le but de créer un environnement propice :

- à la libération de la parole, à la créativité, à la prise d'initiative et donc à l'émergence des nouvelles idées,
- à la création d'une véritable synergie entre les collaborateurs et les services, passant par l'instauration d'un cadre de travail plus souple et horizontal.

Améliorer la satisfaction client

L'autre point fort des entreprises qui se démarquent des autres : une attention de tous les instants pour satisfaire leurs clients.

En ce sens, il est intéressant de se pencher sur le concept de « **symétrie des attentions** », apparu dans l'ouvrage Du management au marketing des services.

Le principe est simple : il existe une corrélation entre le degré de satisfaction des employés et celui des clients. En d'autres termes, plus l'entreprise entretient une relation de qualité avec ses salariés, plus ces derniers procéderont de même avec la clientèle.

Ceci étant dit, on comprend tout l'enjeu que revêt un **style de management exemplaire** et orienté bien-être des collaborateurs, puisqu'il influence in fine la perception qu'ont vos clients de votre entreprise.

## L'importance de l'engagement collaborateur

Face à ces différents enjeux, maintenir un bon niveau d'engagement collaborateur semble clé pour :

- créer une dynamique positive au sein de l'organisation,
- augmenter les performances de l'entreprise et l'amener à réaliser ses objectifs,
- nourrir le processus d'évolution et d'amélioration au global,
- attirer et retenir les talents,
- réduire le nombre d'arrêts maladie et de burnouts.

***Pourtant, à l'heure actuelle, 80 % des employés se sentent peu engagés.***

Comment changer cette réalité ?

Parmi les facteurs qui influencent le plus la satisfaction et le bien-être au travail, on retrouve en première position **les relations avec les managers**.

En effet, c'est à ces derniers qu'incombe un rôle fondamental : celui de créer une ambiance de travail favorable basée sur une communication optimale (encourageant les retours positifs, le dépassement de soi, etc.).

Un bon manager doit savoir :

- **impliquer ses collaborateurs,**
- **les faire participer au processus de développement du groupe,**

→ **leur faire savoir que leur travail est reconnu et apprécié** (sans toutefois hésiter à pointer les éventuelles difficultés).

C'est également le manager qui assurera la fonction d'intermédiaire entre la direction et les collaborateurs pour partager et transmettre les objectifs et les valeurs de l'organisation.

Ainsi, il contribue à donner du sens au travail fourni et à façonner la culture d'entreprise qui entraîne une fierté d'appartenance et de fait, l'investissement au travail.

Mais comment ce super-manager doit-il concrètement procéder ? Quelles bonnes pratiques déployer ?

# Les 6 bonnes pratiques du manager en 2022

## # 1 Mesurer le niveau d'engagement des collaborateurs

Face aux enjeux précédemment cités, on comprend à quel point l'**écoute** est garante d'un management de qualité, en particulier en temps de crise où il devient indispensable de prendre en compte l'état d'esprit.

***En effet, nos entreprises sont des organisations humaines, où chacun peut influencer directement l'engagement et la performance individuelle et collective.***

Le super-manager de 2022 est donc un manager capable de **mesurer quantitativement le ressenti de ses équipes**, en complément des discussions informelles, via des questions simples et facilement accessibles.

En ce sens, une des bonnes pratiques à suivre consiste à **créer des sondages** à destination des salariés, et ce pour 3 raisons principales :

### 1. Devenir une organisation à l'écoute des collaborateurs

L'écoute via des sondages permet rapidement, et ce quelles que soient la taille et la complexité de votre organisation :

- a. d'anticiper et de prévenir les risques de désengagement des collaborateurs,
- b. de détecter les opportunités d'amélioration (nouvelles idées, point de vue, etc.) grâce à un espace ouvert de dialogue qui

autorise l'expression libre des équipes.

### 2. Ajuster l'organisation du travail

Le sondage fournit des indicateurs d'efficacité et des estimations de besoin, nécessaires pour pouvoir ajuster l'organisation du travail (ressources disponibles, sentiment d'efficacité, etc.).

### 3. Soutenir l'engagement collectif

Le sondage permet de savoir si les collaborateurs partagent le projet d'entreprise tel qu'ils le perçoivent et s'ils adhèrent aux décisions prises (sentiment d'implication, niveau de confiance, etc.).

 Exemple de méthode : Connaissez-vous l'**eNPS** ?

Cette méthode très simple consiste à poser une question aux collaborateurs :

***Conseilleriez-vous à des personnes de votre entourage de venir travailler dans notre entreprise ?***

La réponse est ensuite donnée sur une échelle de 0 (pas du tout probable) à 10 (très probable), permettant de mesurer l'engagement employé au moyen de trois catégories :

→ **Promoteurs (score 9-10)** : ces collaborateurs sont considérés comme très engagés et sont des ambassadeurs pour votre organisation.

- **Neutres (score 7-8)** : même si ces employés n'ont pas vraiment une opinion négative quant à leur expérience dans l'entreprise, ils ne sont pas vraiment engagés non plus.
- **Détracteurs (score 0-6)** : ici, les employés sont clairement désengagés.

Évidemment, il existe de nombreuses méthodes pour « prendre la température ». Déjà, notez que l'eNPS peut s'enrichir de façon à mesurer également d'autres aspects liés à l'engagement des employés. Par exemple :

- **La fidélité** : « Si l'on vous proposait un poste identique à celui que vous occupez, mais dans une autre organisation, quelle serait la probabilité que vous restiez dans votre entreprise actuelle ? »
- **La confiance** : « Quelle est la probabilité que vous recommandiez les produits ou services de votre entreprise à vos amis et à vos proches ? »
- **La satisfaction** : « Dans l'ensemble, quel est votre degré de satisfaction au sein de votre entreprise ? »

Bien sûr, il est également possible de procéder via des sondages plus « classiques », de préférence anonymes, composés d'une suite de questions à personnaliser en fonction des besoins.

Il existe aussi des outils pour que les collaborateurs partagent d'eux-mêmes leur « humeur » de manière simple et spontanée. De la sorte, les managers bénéficient d'un dispositif d'alerte pour éviter que la situation ne s'envenime.

Enfin, le **face-à-face** constitue également un bon moyen pour échanger avec les collaborateurs. Le rythme de ces points pourra évoluer en fonction de la

situation de l'entreprise : une fois par mois en temps normal contre une fois par semaine en période de crise par exemple.

👉 Dans tous les cas, la collecte du ressenti des collaborateurs n'aura de sens que si les managers analysent minutieusement les données et développent par la suite un plan d'action :

- **concret** : avec des actions donc, et non des grands principes ou des promesses,
- **justifié** : par le diagnostic basé sur les données collectées par les sondages et les échanges,
- **co-construit** avec les parties prenantes,
- **ambitieux** : en répondant aux attentes-enjeux exprimés par les collaborateurs avec une perspective motivante.

## # 2 Encourager la culture du feedback

Si les collaborateurs souhaitent de plus en plus que leur ressenti soit pris en compte, ils ambitionnent également **de s'exprimer et de partager davantage leurs idées** au sein de l'entreprise.

Pourtant ils sont encore nombreux à se plaindre :

- de ne pas bénéficier d'un vrai temps de parole,
- du manque de feedback régulier de leur manager.

Alors que le monde du travail se transforme, un **changement de posture managériale** devient indispensable. En plaçant la conversation continue au cœur de votre stratégie de management, vous créez un cercle vertueux où chacun peut s'exprimer, se sentir écouté et évoluer.

Plus concrètement, le feedback :

- Améliore l'engagement des employés et diminue le turnover.
- Booste l'esprit d'équipe et le bien-être des collaborateurs.
- Permet d'identifier et de résoudre les problèmes rapidement.
- Motive les employés via la reconnaissance du travail accompli.
- Stimule les capacités d'apprentissage.

Quelques bonnes pratiques en ce sens :

👉 **Pour la mise en place du processus de feedback régulier**

→ **Montrer l'exemple !** La plupart des organisations souhaitant adopter une culture de feedback engage ce changement via leurs managers. Ces derniers, par leur exemplarité, jouent donc un rôle majeur dans l'adoption de nouvelles pratiques.

→ **Faire preuve de pédagogie.** Les managers doivent expliquer pourquoi l'entreprise souhaite introduire cette dynamique de feedback continu. Quels en seront les bénéfices pour les collaborateurs ? Comment ces nouvelles pratiques affecteront-elles positivement les équipes ?

💡 Et si ces dernières se montrent réticentes ? Suggérez-leur d'opérer de manière anonyme : même si ce procédé n'est pas idéal, il permettra de libérer la parole de certains collaborateurs.

→ **Enclencher le processus.** Une fois les avantages de ce rituel expliqués, il convient aux managers d'engager le processus de changement. Lorsqu'ils auront identifié le bon rythme, hebdomadaire ou mensuel par exemple (nous y reviendrons plus tard), les collaborateurs seront plus à l'aise et s'adapteront naturellement à cette fréquence.

💡 Les managers peuvent être plus incitatifs en planifiant ces étapes avec leurs équipes et en leur demandant ce qu'elles souhaitent améliorer avec ces nouvelles pratiques.

## 👉 **Pour accueillir le feedback**

→ **Être prêt à recevoir le feedback.** Recevoir du feedback de la part de ses collaborateurs nécessite un travail d'adaptation, car cette pratique peut naturellement générer une réaction émotionnelle. De ce fait, lorsqu'un membre de son équipe s'exprime, le manager doit rester maître de ses émotions et lui poser les bonnes questions. Il prouvera ainsi sa disposition à écouter et à comprendre son point de vue.

💡 En employant des questions fermées, il obtiendra des informations sur un sujet précis. Mais s'il souhaite, au contraire, comprendre plus largement le point de vue d'un collaborateur, les questions ouvertes se révéleront plus opportunes.

→ **Analyser objectivement le feedback reçu.** Plutôt que de se demander si un feedback est justifié, mieux vaut s'interroger sur son impact :

- ◆ Sa prise en compte modifiera-t-elle la relation avec l'équipe ou avec un collaborateur en particulier ?
- ◆ Ce feedback est-il basé sur une opinion ou sur des faits concrets ?
- ◆ Une tendance se dessine-t-elle parmi les retours effectués par une même personne ?

→ **Mettre en place des actions.** Tout d'abord, chaque feedback reçu implique d'y répondre et de montrer au collaborateur que sa parole est prise en compte.

Par exemple, si un employé exprime le souhait d'obtenir davantage de responsabilités, le manager peut lui confier un projet. Et s'il estime que cette personne n'est pas prête, il lui expliquera alors quelles compétences développer et l'aidera à les acquérir.

En d'autres termes, il ne faut pas simplement recevoir la parole du salarié, mais déployer concrètement des actions derrière.

→ **Faire un suivi.** Après avoir agi suite à un feedback, par exemple en modifiant certaines pratiques ou aspects de son management, il est recommandé de communiquer ces changements avec le salarié à l'origine de la demande. Cela lui montrera que ses opinions sont importantes et prises en compte.

## 👉 **Pour donner du feedback**

→ **Donner du feedback constructif.** Lorsque c'est au manager de communiquer, il lui faut utiliser le bon ton pour éviter une mauvaise interprétation et donner l'envie à ses collaborateurs de s'améliorer. Par conséquent, il ne doit jamais faire de feedback en fonction d'un aspect personnel, mais toujours se baser sur des faits concrets et précis, tout en gardant un ton positif.

Et bien sûr, nous conseillons de trouver une solution directement avec

le salarié concerné.

→ **Fixer des objectifs aux collaborateurs.** Donner du feedback ne doit pas être une fin en soi. L'objectif de cette pratique ? Encourager les collaborateurs à progresser de façon continue, les accompagner dans le développement de nouvelles compétences et les guider dans leur évolution professionnelle.

Il est donc important de leur fixer en parallèle des objectifs et challenges pour entretenir leur motivation.

#### 👉 **Pour encourager le feedback transversal**

Les collaborateurs se montrent parfois réticents à se donner réciproquement du feedback, par crainte de détériorer les relations entre collègues, ou tout simplement par manque d'habitude. Certains pensent que la pratique n'a de sens qu'entre managers et collaborateurs.

Afin d'encourager la culture du feedback à tous les niveaux, le super-manager démontre qu'il est aussi bénéfique d'adopter ce rituel au sein des équipes pour s'améliorer, résoudre immédiatement les problèmes et créer un climat professionnel positif.

#### 💡 **Le feedback : quand et à quelle fréquence ?**

L'une des questions les plus fréquemment posées par les managers qui souhaitent mettre en place une dynamique de feedback continu concerne la fréquence idéale.

Il faut parvenir à maintenir un rythme régulier pour mettre cette pratique en place durablement... sans pour autant surcharger les équipes !

Voici quelques situations dans lesquelles cette démarche se révèle opportune :

→ **Lorsqu'un projet est terminé.** Quand une équipe a achevé un projet, le manager doit communiquer ce qui a bien fonctionné et ce qui pourrait être amélioré la prochaine fois.

Il contribue ainsi à augmenter les capacités d'apprentissage et le développement des compétences de ses collaborateurs.

→ **Lorsqu'il y a un différend au sein de l'équipe.** Il est important d'intervenir rapidement, notamment lorsqu'un différend se crée au sein d'une équipe.

Le feedback favorise les échanges pour désamorcer certains conflits et les résoudre facilement.

→ **Pour valoriser une réalisation importante.** Quand une équipe ou un collaborateur accomplissent une tâche importante, une bonne pratique consiste à la valoriser via un feedback.

Grâce à la manifestation de la reconnaissance du travail accompli ou des efforts fournis, les équipes sont encouragées à toujours faire de leur

mieux !

→ **Au fil de l'eau, pour créer une routine.** Les situations citées ci-dessus ne sont que des exemples d'occasions de donner du feedback. Mais l'essentiel reste de l'incorporer dans le management de l'organisation au quotidien afin d'alimenter la dynamique.

### # 3 Se montrer reconnaissant

La reconnaissance demeure centrale pour mobiliser les collaborateurs.

Il existe une multitude de moyens de reconnaître les contributions de chacun. De simples « merci » et « bravo » constituent de formidables boosters pour celui qui les reçoit.

Pour le super-manager, il existe différents moyens de procéder afin d'ancrer cette démarche positive dans ses habitudes quotidiennes.

- **Remercier régulièrement ses collaborateurs.** Tout simplement. Quoi de plus simple pour les encourager à donner le meilleur d'eux même que de montrer la reconnaissance du travail accompli et aussi la prise en compte de leurs opinions.
  
- **Faire aussi des retours positifs.** Nous avons vu que le feedback sert à améliorer les points bloquants... mais pas que ! Les retours positifs encouragent et motivent le collaborateur et alimentent la culture du feedback de manière générale (en d'autres termes, un salarié qui reçoit aussi des compliments sera plus disposé à entendre ce qui fonctionne un peu moins bien).  
Toutefois, nous conseillons d'éviter les phrases génériques telles que « bon travail », moins impactantes pour le collaborateur. Mieux vaut des retours basés sur des faits et actions concrets. Et niveau timing, faire preuve de réactivité pour encourager ou féliciter les collaborateurs

permet de ne pas passer à côté d'informations importantes.

→ **Savoir accueillir les feedbacks positifs.** Être reconnaissant, c'est aussi savoir accueillir les retours positifs des collaborateurs. Par exemple, si le feedback reçu est lié à un travail d'équipe, il est important de le partager avec l'ensemble de cette équipe. De la sorte, le manager valorise son travail et prouve qu'il est conscient des efforts effectués pour parvenir à de tels résultats.

## # 4 Développer le management agile

Qu'est-ce que le management agile ?

L'**Agilité** gagne de plus en plus les organisations. Et pour cause, elle s'appuie sur des valeurs fondatrices dont les bénéficiaires, aujourd'hui, ne sont plus à prouver :

- Les individus et leurs interactions, de préférence aux processus et aux outils.
- Des logiciels fonctionnels, de préférence à une documentation exhaustive.
- La collaboration avec les clients, de préférence aux négociations contractuelles.
- L'adaptation au changement, de préférence à l'exécution d'un plan.

Mais, en dehors des startups et des entreprises du secteur du web et des technologies, **on trouve encore peu de managers agiles**, malgré les résultats probants de l'étude de la société de conseil Goetzpartner et de l'école de commerce NEOMA Business School :

***Les entreprises agiles sont en moyenne 2,7 fois plus performantes que leurs concurrentes.***

En effet, les équipes agiles sont **plus engagées, plus efficaces et capables de mobiliser leurs talents** pour résoudre rapidement les problèmes dès qu'ils

surgissent. Parmi les bénéfices clés : moins de processus, de rituels et des solutions rapides au service de l'amélioration continue.

Au final, dans le contexte actuel, les organisations qui n'appliquent pas ces méthodes risquent d'être vite dépassées par leurs concurrents.

Alors, comment mettre en œuvre l'Agilité dans votre entreprise, même si vous n'êtes pas une startup high-tech ?

Comment rendre le management de votre entreprise agile ?

→ **Mobiliser de petites équipes pour résoudre de gros problèmes.** Les grandes équipes se retrouvent vite embourbées dans des réunions et procédures qui n'en finissent pas.

À l'inverse, les plus petites structures possèdent des avantages évidents : elles communiquent mieux, prennent des décisions plus rapidement et chaque employé sait quel est son rôle dans le projet commun à réaliser.

💡 Les équipes composées de nombreux collaborateurs peuvent être divisées en petits groupes dédiés à des problèmes spécifiques : amélioration de la logistique, lancement d'un nouveau produit, etc.

→ **Dire « bye-bye » au micromanagement.** Le micromanagement ralentit le travail et compromet la capacité d'une équipe à atteindre ses objectifs, alors même que vos salariés sont qualifiés, compétents, expérimentés et ont plein de bonnes idées.

Le manager agile sait se mettre de côté pour laisser à ses collaborateurs la liberté d'agir. C'est une approche qui n'est plus basée sur le micromanagement, mais sur des objectifs clairement formulés, un accompagnement continu et une communication régulière.

→ **Tester et améliorer continuellement.** Pour lancer un nouveau produit, l'approche traditionnelle consiste à :

- ◆ partir d'un concept,
- ◆ poursuivre avec la recherche et le développement,
- ◆ enchaîner avec des opérations marketing,
- ◆ mettre le produit ou service sur le marché.

Le manager agile, lui, préfère essayer d'abord. Les équipes sont encouragées à tester leurs idées de produit ou service et d'y apporter d'éventuelles améliorations via des versions d'essai. Ainsi, on obtient un aperçu de ce que vaut cette idée, avant que l'équipe ne travaille pendant des mois ou des années sur un projet dont le succès n'est pas garanti.

→ **Écouter, puis décider.** Nous avons déjà parlé des bienfaits de l'écoute. Mais en plus de signifier la disponibilité des managers pour leurs collaborateurs et de favoriser leur bien-être, elle permet aussi de prendre en compte leurs idées et commentaires pour aboutir à de meilleures solutions.

Lorsqu'il discute avec son équipe des problèmes rencontrés, le manager agile permet à chacun de donner son avis concernant les méthodes et outils appropriés à l'atteinte des objectifs.

💡 Le manager agile garde cependant le dernier mot sur qui fait quoi, quand et comment.

- **Encourager la coopération à travers toute l'entreprise.** Avec le management agile, les managers et les équipes forment un réseau fluide pour :
- ◆ communiquer et échanger à travers toute l'organisation,
  - ◆ coordonner le travail autour d'un ou de plusieurs objectifs communs.

Cette dynamique entraîne un gain considérable en termes de qualité des produits, mais aussi de temps de développement. Une étude IJMPB montre d'ailleurs que les méthodes agiles permettent un développement 75 % plus rapide qu'avec une approche hiérarchique traditionnelle.

## # 5 Booster la performance des équipes (focus sur la méthode OKR)

Le bien-être des collaborateurs est crucial, mais une entreprise pérenne est aussi et surtout une entreprise qui place **la performance de ses salariés au cœur de ses priorités**. Et cette obligation passe par des collaborateurs productifs au niveau individuel.

Mais comment s'y prendre ?

À travers des **objectifs clairement définis**, une **montée en compétence régulière** et des **opportunités fréquentes de développement**.

Pour faire grandir vos équipes et aider vos salariés à se dépasser pour transformer leurs performances individuelles et collectives, focus sur une méthode qui a fait ses preuves : la méthode OKR.

La méthode OKR est très utile pour aider les équipes à mettre en œuvre une stratégie. Elle est pragmatique, simple, aide à aller à l'essentiel rapidement.

Par ailleurs, elle facilite la collaboration manager-managé, sans tomber dans le micro-management (si elle est pratiquée en responsabilisant le salarié et en utilisant la posture de **manager coach**).

Plus concrètement, elle se décompose en plusieurs étapes :

### → Étape 1 : définir l'objectif (O)

Un objectif est la mission ultime : ce que souhaite réaliser le manager pour faire progresser l'organisation. Un but ambitieux, qui se résume en une seule ligne. Par exemple : devenir leader du marché dans le secteur de l'entreprise.

### → Étape 2 : définir trois à cinq résultats clés (KR)

L'étape suivante consiste à traduire cet objectif en résultats clés, c'est-à-dire en éléments concrets pour l'équipe, destinés à mesurer précisément le succès des actions déployées.

Par exemple, l'objectif « devenir leader du marché dans son secteur » peut donner lieu aux résultats suivants :

- acquérir cinq nouveaux clients locaux,
- recruter un revendeur local,
- faire croître le chiffre d'affaires de 100 %.

👉 Ces résultats clés doivent être **accompagnés de chiffres**. Voici quelques exemples de mesures à utiliser :

- une date, par exemple l'échéance du lancement d'une nouvelle fonctionnalité,
- un pourcentage, comme le taux de clics souhaité pour une campagne d'emailing,

- un montant, tel que l'objectif de chiffre d'affaires pour le trimestre à venir, le nombre d'utilisateurs à atteindre, etc.

### → Étape 3 : impliquer toute l'équipe

Il est essentiel d'échanger avec les membres de l'équipe sur les OKR à chaque étape : depuis leur élaboration jusqu'à leur mesure finale, en passant par leur réalisation.

En revanche, il faut veiller à ne pas tomber dans le micro-management évoqué précédemment. Le manager agile donne au contraire le choix de la stratégie pour atteindre les OKR. En d'autres termes, il laisse ses équipes décider elles-mêmes la manière dont elles souhaitent traduire leurs objectifs en résultats clés.

### → Étape 4 : mettre le management au service du succès des équipes

Une fois le plan OKR défini, le plus important commence : sa réalisation.

Tout se joue dans la mise en œuvre d'une stratégie ou d'une tactique. Chaque collaborateur, chaque équipe fera de son mieux pour y arriver, mais des imprévus, des obstacles ou même de nouvelles idées ne manqueront pas chemin faisant.

C'est là l'opportunité pour le manager de proximité de passer du « Command & Control » à la posture de manager-coach. Un suivi régulier tous les mois, ou plus fréquemment, permettra d'obtenir un échange constructif pour répondre à la question essentielle « Que peut-on faire pour réussir les OKR ? ». Si un manager ou un membre de l'équipe rencontre un problème, il peut le remonter et, surtout, en discuter pour avancer.

### → **Étape 5 : atteindre les OKR, les évaluer et réajuster la stratégie**

Idéalement, une fois les OKR atteints, le manager a rempli sa mission. Ce succès devient alors synonyme de performance.

Cependant, nous savons qu'il peut arriver de ne pas atteindre ses objectifs. Si tel est le cas, il convient au manager de les évaluer et de réajuster sa stratégie. Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné ? Comment être plus efficace la prochaine fois ?

Plus il utilisera les OKR, plus il en comprendra les mécanismes.

👉 Notons également ici le rôle clé de l'**entretien annuel d'évaluation**, centré sur les résultats opérationnels du salarié et son apport à l'entreprise.

Non obligatoire dans la plupart des cas, il se révèle néanmoins opportun pour évaluer le collaborateur dans son occupation de poste et dresser le bilan du travail ainsi que des objectifs accomplis sur l'année écoulée. Ensuite, dans une

démarche de perfectionnement, des axes d'amélioration sont dégagés pour les prochains mois.

Toutefois, cet entretien annuel manque cruellement de réactivité, car les managers reviennent sur des décisions prises il y a 12 mois ! C'est pourquoi on recommande en parallèle l'instauration de points plus réguliers, afin de mieux répondre aux besoins des équipes et au changement business.

## # 6 Connecter l'entreprise !

Fort de tous les conseils précédents vous vous dites « C'est bien beau, mais comment arriver à de tels résultats alors que mon entreprise gère encore la majorité de ses processus via Excel ou des logiciels obsolètes ? ».

### **C'est là que la technologie entre en jeu.**

Et pour cause, nous avons vu à quel point elle a tenu un rôle clé pendant cette période de télétravail contraint. Nous pouvons même affirmer que le digital a été indispensable pour garder le lien avec les collaborateurs et mobiliser les équipes.

2022 verra à coup sûr l'intégration définitive du home office (partiel ou total) dans de nombreuses entreprises, avec ou sans Covid.

Face à ces enjeux, les anciens outils de management ne sont plus adaptés. Ils rendent la gestion difficile, car ils cloisonnent les processus et les informations.

Fort heureusement, **il existe des solutions web et mobiles de nouvelle génération**, intuitives, hautement configurables, évolutives et accessibles 24 h/7 j depuis tout appareil.

Elles représentent un choix stratégique moderne permettant aux managers :

- **de travailler plus efficacement,**
- **de favoriser le feedback,**

→ **d'accompagner au mieux leurs équipes dans l'atteinte de leurs objectifs.**

Et bien sûr, ces dispositifs renforcent l'attrait pour l'entreprise, en particulier auprès des générations Y et Z.

Alors comment ces outils servent précisément les nouvelles pratiques managériales ?

Afin d'illustrer nos propos, prenons l'exemple concret du **logiciel Zest**.

# Comment un logiciel peut-il accompagner le manager agile ? L'exemple de Zest

## Une plateforme digitale accessible pour tous

Au bureau ? En télétravail ? Sur le terrain ?

Peu importe la configuration adoptée par votre entreprise, vos outils de management **doivent être capables de répondre à ces différents cas de figure.**

Et c'est là que réside un des principaux atouts de Zest. Modulaire et configurable, le logiciel s'adapte à tout type d'entreprise (des startups aux grands groupes, en passant par les ETI)...

... et surtout à **tous types de collaborateurs** ! Grâce à son hébergement en mode SaaS (Software as a Service), l'ensemble des salariés restent connectés à l'entreprise et à leur manager, en home office comme en présentiel.

Par ailleurs, il est évident que seul un outil adapté, mobile de surcroît, permet de répondre **aux besoins des populations terrain** qui, nous l'avons vu, sont décisives. Avec une solution digitale telle que Zest, vous touchez également les équipes en première ligne, qui n'ont pas toujours accès à un PC ou d'adresse mail professionnelle, grâce à une application mobile téléchargeable ou des modalités d'identification adaptées.

 Vous avez une équipe internationale ? Bonne nouvelle, Zest est disponible en 23 langues !

## Une suite qui aide à créer un cercle vertueux :

### Écouter-Réussir-Partager

Plus concrètement, comment un logiciel tel que Zest contribue à favoriser l'engagement des équipes ?

#### **En transformant vos processus managériaux en rituels modernes et dynamiques pour une expérience collaborateur unique.**

Car vous l'aurez compris, le rôle des managers ne se limite pas à faire du reporting ou à prendre des décisions. Il réside davantage dans l'instauration d'un environnement propice à faire grandir son équipe ainsi qu'à améliorer sa performance en collaborant avec elle et en faisant preuve d'écoute active.

*Il s'agit, en somme, d'instaurer un « cercle vertueux du management ».*

C'est dans cette optique que Zest a développé une suite à 360° composée de 3 modules :

- **Écouter** : mesurer le niveau d'engagement des collaborateurs et piloter les transformations en détectant les signaux faibles.
- **Réussir** : gérer les objectifs et les compétences en mode collaboratif, moderniser les entretiens annuels et déployer de nouvelles pratiques de management (méthode OKR, one-to-one, etc.).

- **Partager** : développer l'intelligence collective, favoriser la reconnaissance et le partage des feedbacks et des idées pour stimuler l'esprit d'équipe et l'innovation.

L'ensemble de ces modules regroupent 12 fonctionnalités conçues pour le management agile. Ainsi, managers et équipes ont une seule application (web ou mobile) pour être les plus efficaces possibles, simplement.

## Mieux écouter

Vous l'aurez compris, l'**écoute est au cœur du management agile et moderne**, puisqu'elle garantit la valorisation et l'implication des équipes.

De plus, elle assure aux managers d'obtenir des indications précises sur ce dont leurs équipes ont besoin, dans l'objectif de les aider à donner le meilleur d'elles-mêmes.

Nous avons donc insisté précédemment sur l'importance du feedback régulier, par le biais de sondages ou encore de points fréquents.

Mais plus concrètement, de quelle manière une application telle que Zest accompagne-t-elle les managers sur ces points ?

### Sondages

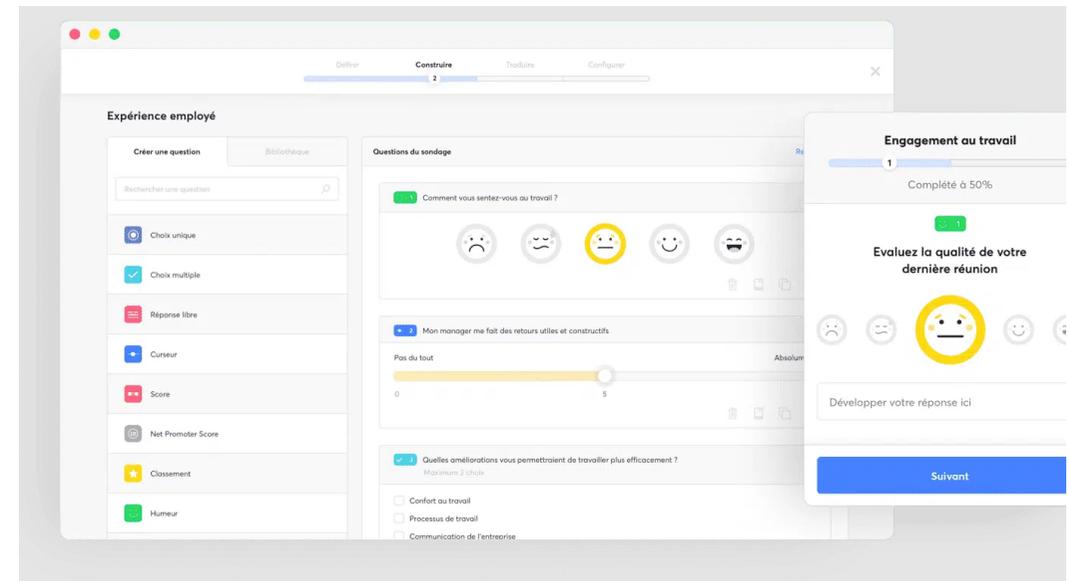
Grâce au module *Sondages*, il devient possible de créer rapidement des **sondages** pertinents et personnalisés à partir d'une banque de 200 questions ou de 5 sondages « prêts à l'emploi » spécifiquement créés par les experts Zest.

Les résultats peuvent ensuite être :

- analysés afin d'identifier les priorités ou les spécificités à approfondir en fonction :
  - ◆ de votre structure organisationnelle (comparaison de vos entités géographiques, business, etc.),

- ◆ des dimensions ou attributs qui décrivent les collaborateurs (âge, genre, type de contrat, ancienneté, etc.),

→ partagés aux différentes mailles de l'organisation compte tenu de vos besoins, grâce à des tableaux de bord. De cette manière, vous accélérez la mise en place de plans d'action.

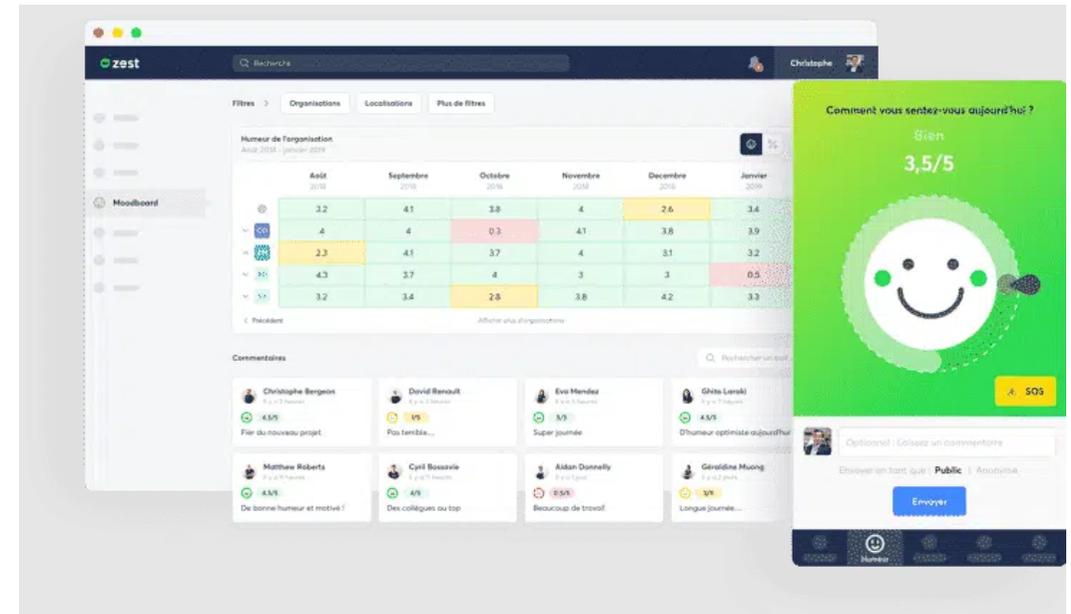
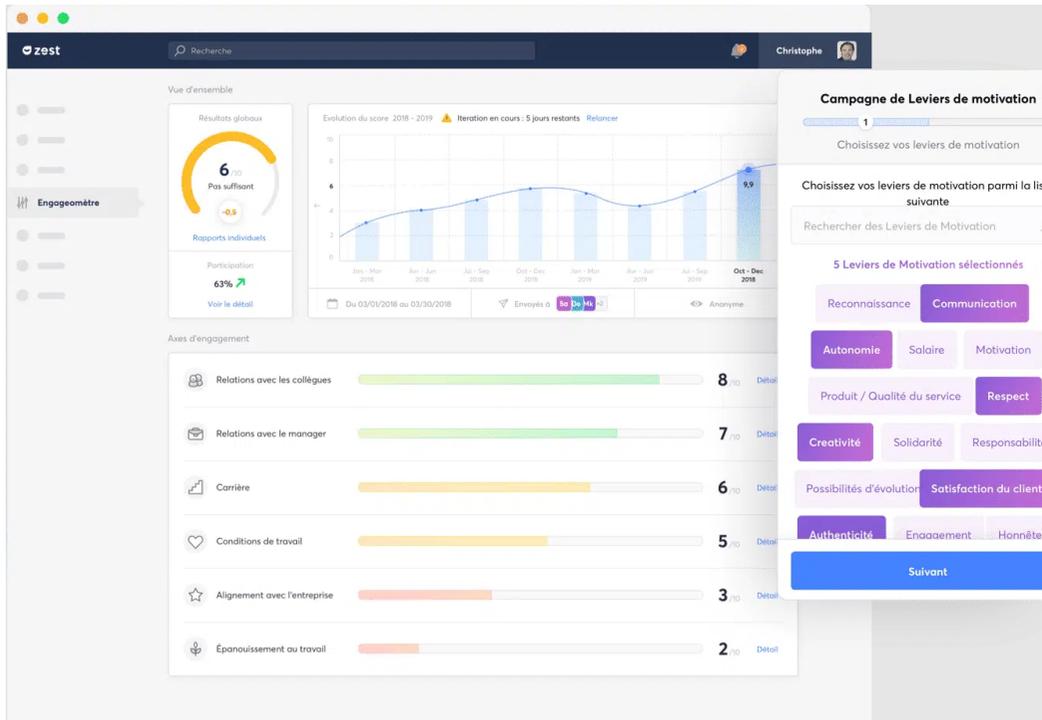


### Engageomètre

Autre point fort de la solution : l'**Engageomètre**.

Celui-ci se compose de 18 questions actionnables par le manager (réparties en 6 axes d'engagement des collaborateurs plus l'eNPS).

Les salariés n'ont plus qu'à les noter et à les commenter, puis on obtient une mesure précise de leur niveau d'engagement et de leur source de motivation.



## Humeur

Enfin, le module *Humeur* (disponible à la demande des collaborateurs et des managers) aide à prendre le pouls émotionnel des équipes en temps réel.

En consultant l'évolution des notes sur les périodes désirées, les managers préviennent le désinvestissement et engagent le dialogue pour gérer rapidement les situations de crise.

## Mieux réussir

La réussite d'une entreprise tient en très grande partie de la **performance des collaborateurs** et de l'alignement de l'opérationnel avec la stratégie globale.

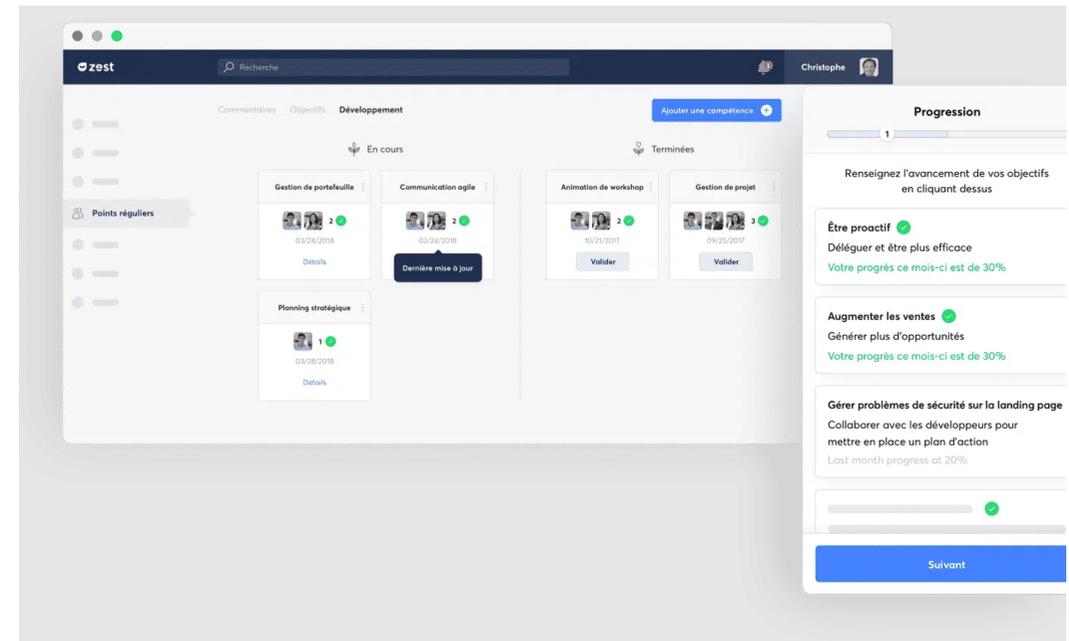
Le super-manager est capable de soutenir la productivité de ses équipes avec bienveillance, en les aidant à atteindre leurs objectifs et à monter en compétences.

En ce sens, et pour rappel, la **méthode OKR** se révèle tout à fait adaptée.

### Objectifs et compétences

Zest a bien compris à quel point les OKR sont efficaces pour atteindre des objectifs ambitieux. C'est pourquoi sa suite rend le déploiement opérationnel de la méthode très facile, systématique et digital. Et ceci est particulièrement intéressant avec le développement du télétravail.

Plus concrètement, le logiciel aide managers et employés à définir des objectifs précis, puis à suivre leur progression et la montée en compétences en temps réel pour créer une dynamique de croissance au sein de l'entreprise.



### Points réguliers

Des one-to-one réguliers entre managers et collaborateurs permettent d'**éliminer les points bloquants** et de **bien les coacher** pour qu'ils atteignent des objectifs clairs, mesurables et alignés avec ceux de l'entreprise.

La tenue de ces réunions contribue également à identifier les compétences que les individus doivent ou souhaitent développer.

*In fine*, on comprend que le management agile et la réussite de la méthode OKR ne doivent pas reposer uniquement sur l'entretien annuel. Il devient indispensable de faire preuve de davantage de régularité.

Grâce à son module *Points Réguliers*, Zest permet de créer de nouveaux rituels managériaux en les rendant plus agréables et efficaces. Pour chacun d'entre eux, une trame de conversation accompagne la préparation du collaborateur, l'échange et la production de feedback du manager.

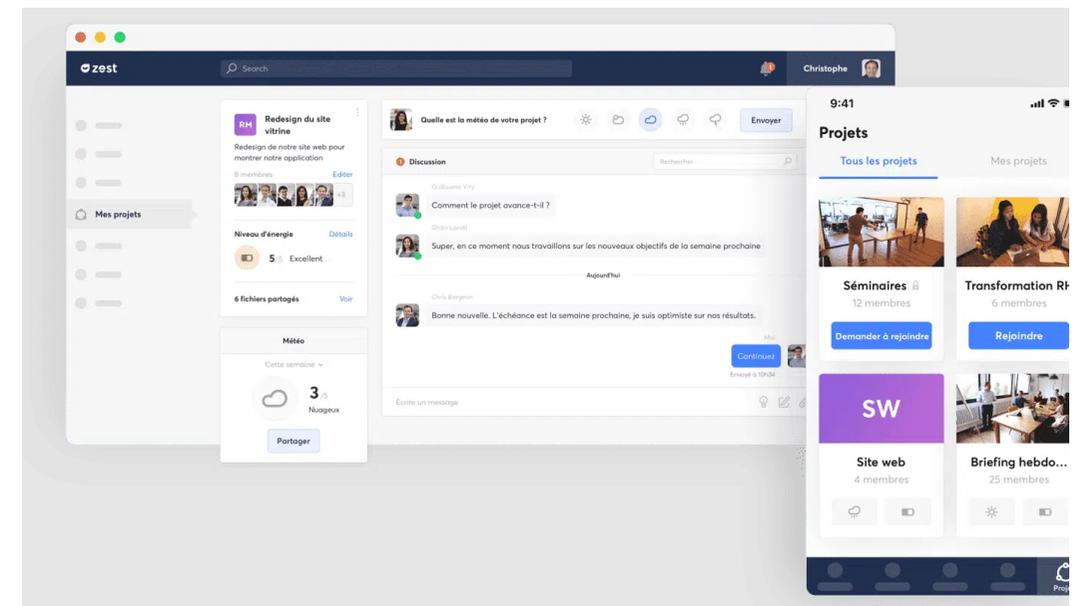
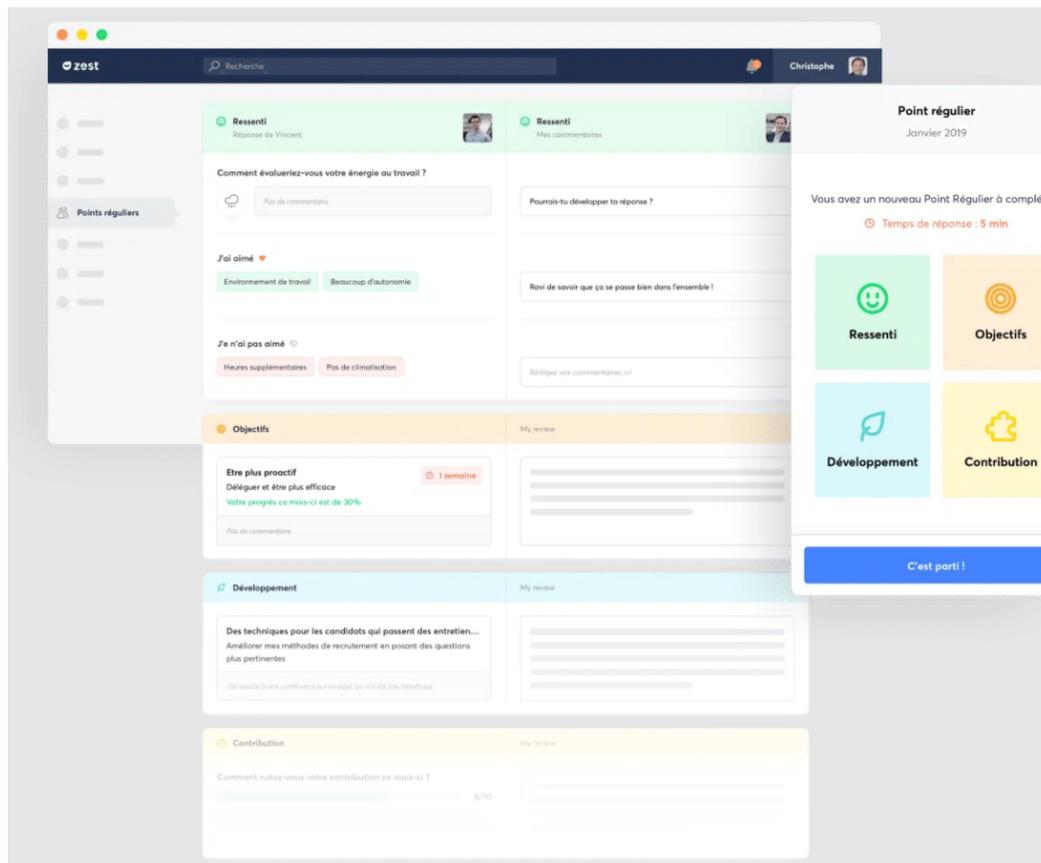
Au final, l'entreprise déploie un cercle vertueux : les salariés montent plus facilement en compétences et le management adapte au mieux son encadrement tout au long de l'année.

## Projets

Enfin, pour aider les équipes à mieux réussir, Zest a mis au point un module *Projets*, encourageant **la collaboration et donc l'émergence des idées**.

En effet, en travaillant sur des projets communs qui vont au-delà des missions individuelles, les salariés trouvent plus de sens et d'intérêt dans leurs missions, et accroissent par là même leur productivité.

Et bien sûr, grâce au mode SaaS, cette synergie positive devient possible même entre collaborateurs dispersés sur des sites différents ou en télétravail.



## Mieux partager

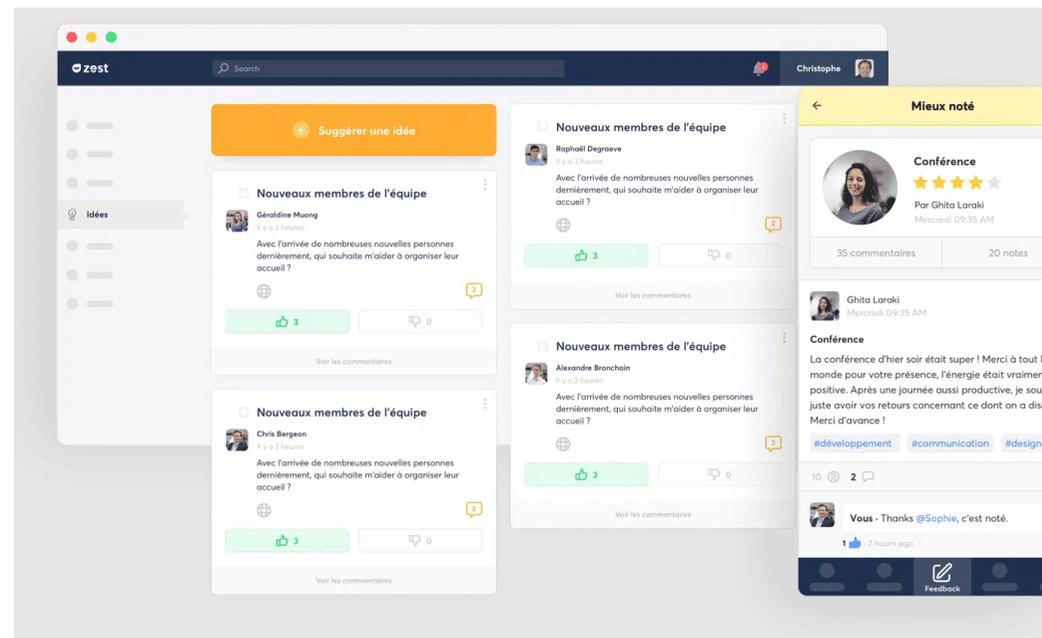
Le partage et une collaboration optimale figurent parmi les clés d'une entreprise stimulante et innovante. De surcroît, ces deux composantes sont indispensables à la diffusion d'une culture agile au sein de l'organisation.

C'est pourquoi Zest soutient la création d'une atmosphère de travail positive et constructive. Grâce aux modules dédiés au partage, les employés sont incités à créer par eux-mêmes **des dynamiques collectives** et à développer **plus de liens avec leurs collègues**.

### Feedback et idées

Grâce à Zest, les salariés disposent d'un outil leur permettant de partager simplement leurs idées et des feedbacks constructifs, dans l'objectif de cultiver une culture de travail positive.

Ainsi, une réflexion naturelle sur les améliorations et les progressions possibles dans votre entreprise se développe. Et cela peut devenir un réel avantage compétitif !



### My Zest

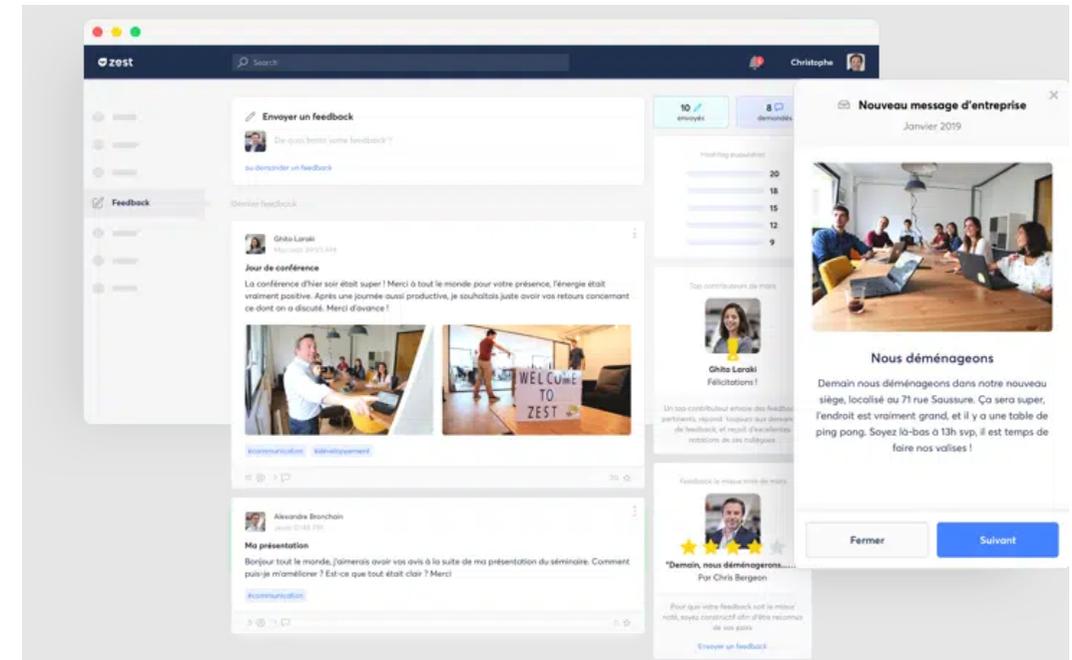
Autre caractéristique des organisations qui savent engager leurs collaborateurs : **elles encouragent la gratitude**.

Ainsi, la solution Zest inclue une monnaie de reconnaissance : *My Zest*. Elle permet aux équipes de partager leur enthousiasme et de célébrer les victoires en envoyant à leurs pairs des remerciements :

- « Génial »
- « Merci »
- « Bravo »

On ne parle bien sûr pas d'évaluation de la performance, les My Zest sont des « cadeaux » entre collaborateurs, hors cadre ou processus de management.

permet de transmettre des messages clairs et visibles à tous en un instant, même dans les structures les plus complexes.



## Company Message

Pour finir, l'organisation de réunions entre les managers et employés de différentes équipes concourt au développement d'une synergie transverse, en particulier dans le cadre du management agile.

Mais pour être encore plus efficace, il est recommandé de mettre en place un outil en ligne pour **stimuler les échanges continus** à travers toute votre organisation... et donc résoudre rapidement les problématiques et avancer sur les objectifs.

Pour favoriser la communication, vous trouverez dans Zest un module adapté (*Company Message*), destiné au partage des informations entre salariés. Il

# appvizer

Appvizer est le premier média en Europe dédié aux logiciels professionnels.

Sa mission est de permettre aux professionnels de trouver facilement les bons logiciels pour être plus compétitifs et travailler plus agréablement au quotidien.



Zest est une suite digitale web et mobile qui permet de moderniser les processus RH et les rituels managériaux pour offrir une expérience unique à chaque employé, au bureau, en télétravail ou sur le terrain dans un magasin ou un entrepôt.