

Méthodes de management innovantes

8 méthodes innovantes pour améliorer votre management

PARTIE I

Développer chacun de vos talents

- Bien mesurer la performance
- Cultiver l'engagement
- Adopter la culture du feedback
- Construire des carrières

PARTIE II

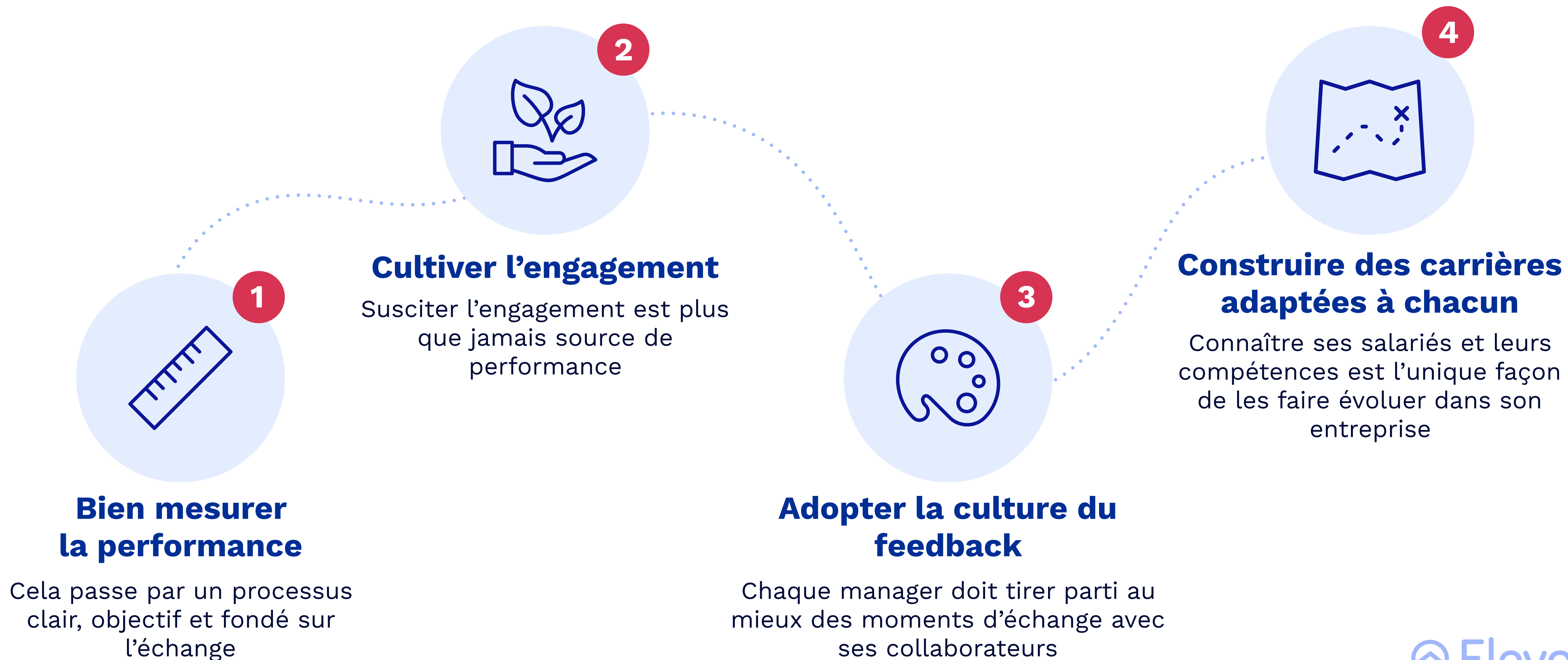
Construire des équipes performantes

- Inspirer et cadrer avec les OKR
- Promouvoir la collaboration
- Utiliser les bons outils
- Encourager l'innovation

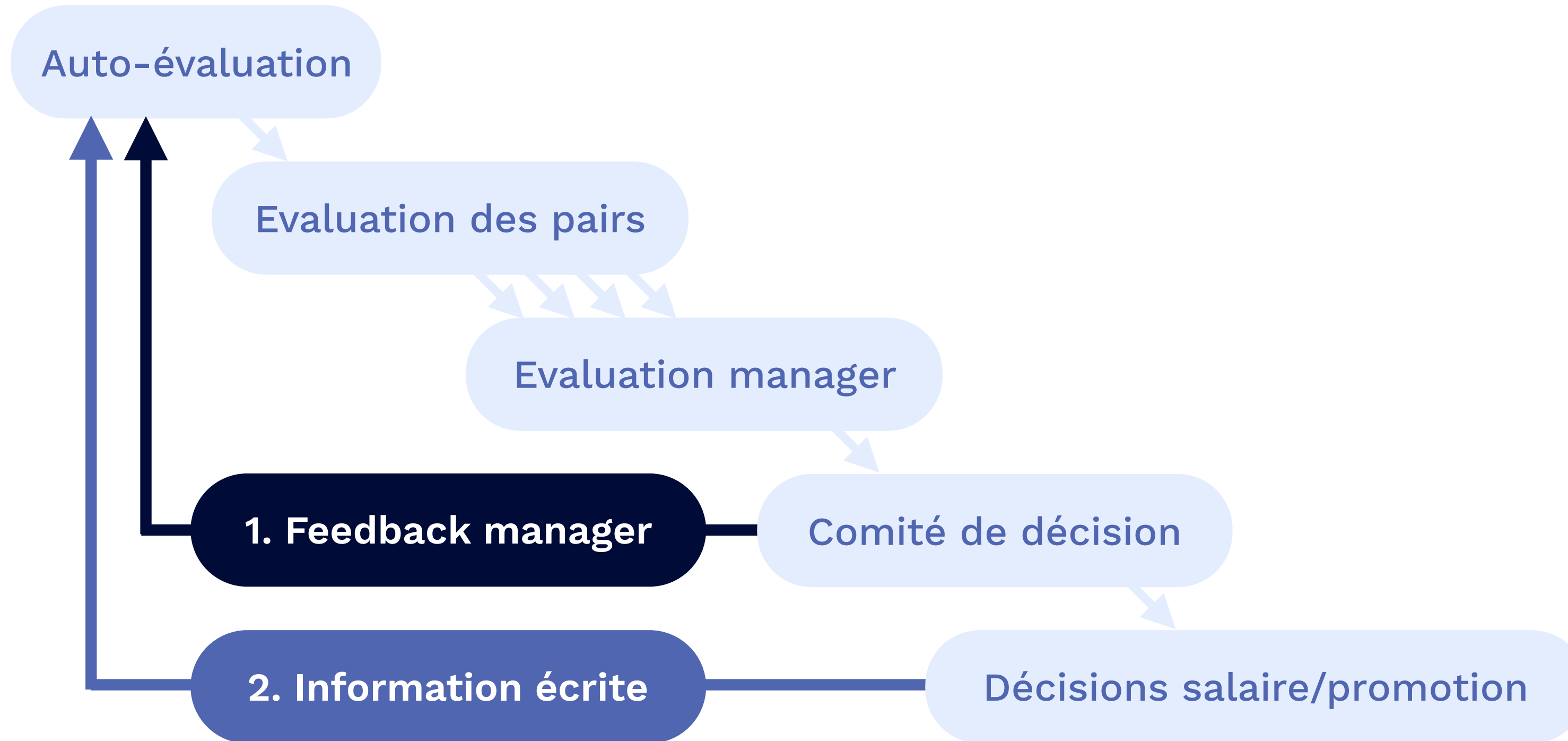


Développer chacun de vos talents

Développer chacun de vos talents



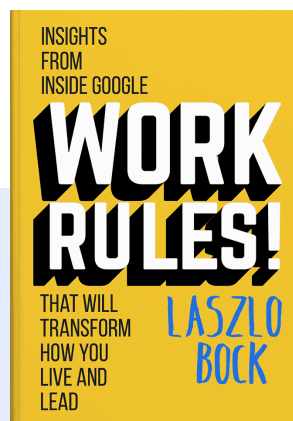
Évaluer la performance : un processus objectif à travers des échanges riches



Une structure pensée pour tirer le meilleur du processus d'entretiens

- L'auto évaluation permet de prendre du recul et d'enrichir les débats
- Le retour des pairs est un bon moyen d'objectiver la mesure de la performance
- Des comités de décision apportent de la transparence à la prise de décision
- Séparer le feedback des questions de rémunération est nécessaire pour des échanges de qualité

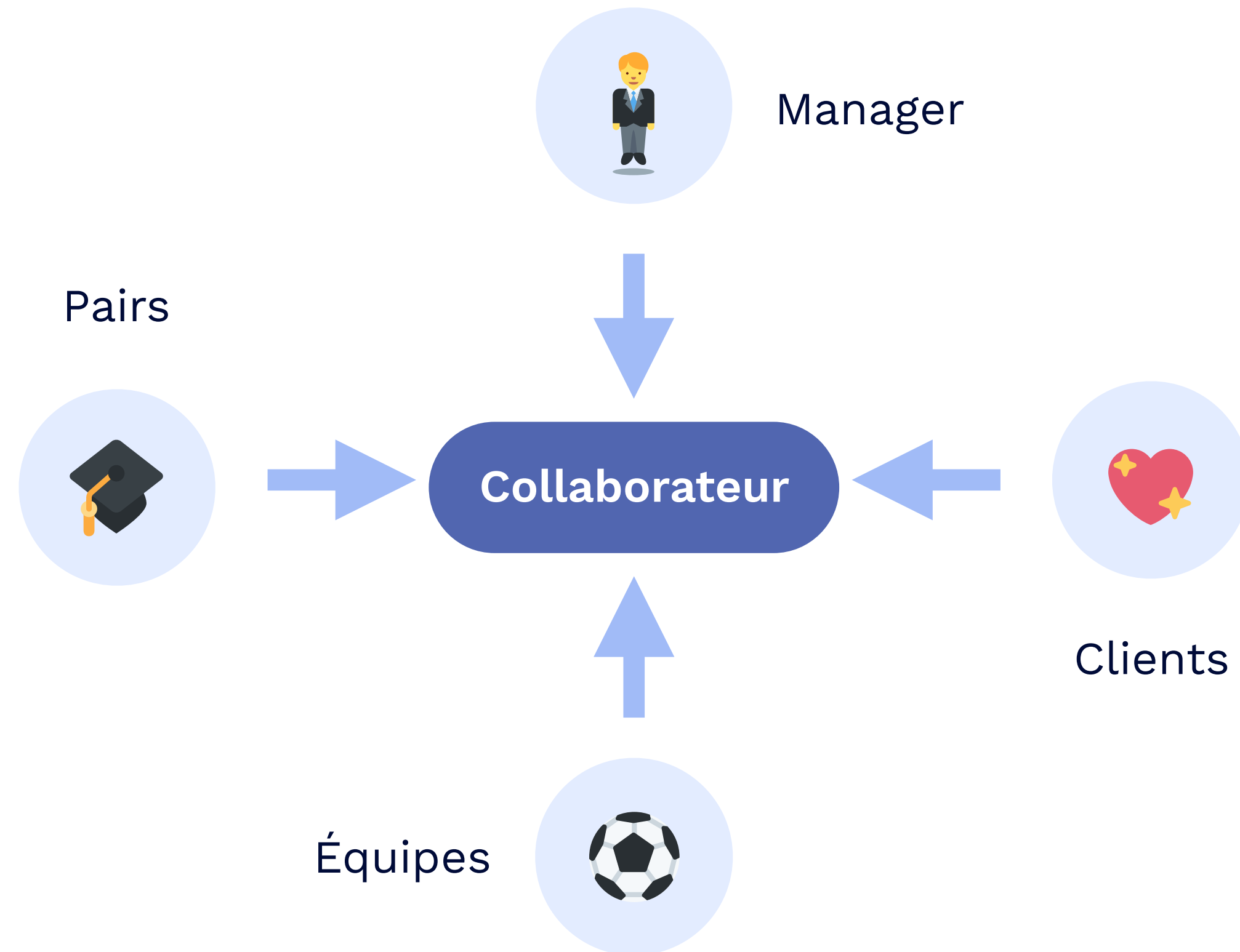
Le processus d'évaluation chez Google



Pour aller plus loin

Le livre "Work Rules", de Laszlo Bock (2016)

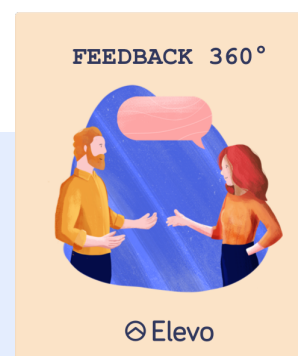
Un feedback plus objectif et collaboratif en impliquant les pairs



De plus en plus utilisé en scale-up, le feedback des pairs consiste à intégrer au maximum l'ensemble des interlocuteurs du collaborateur dans son évaluation.

Les bénéfices du feedback des pairs :

- Un retour plus complet pour limiter les écarts de perceptions
- Une vision de l'impact du travail sur l'ensemble des parties prenantes
- Des retours plus qualitatifs pour 80% des salariés
- Un impact positif sur l'esprit d'équipe pour 70% des collaborateurs
- En finir avec l'approche top-down



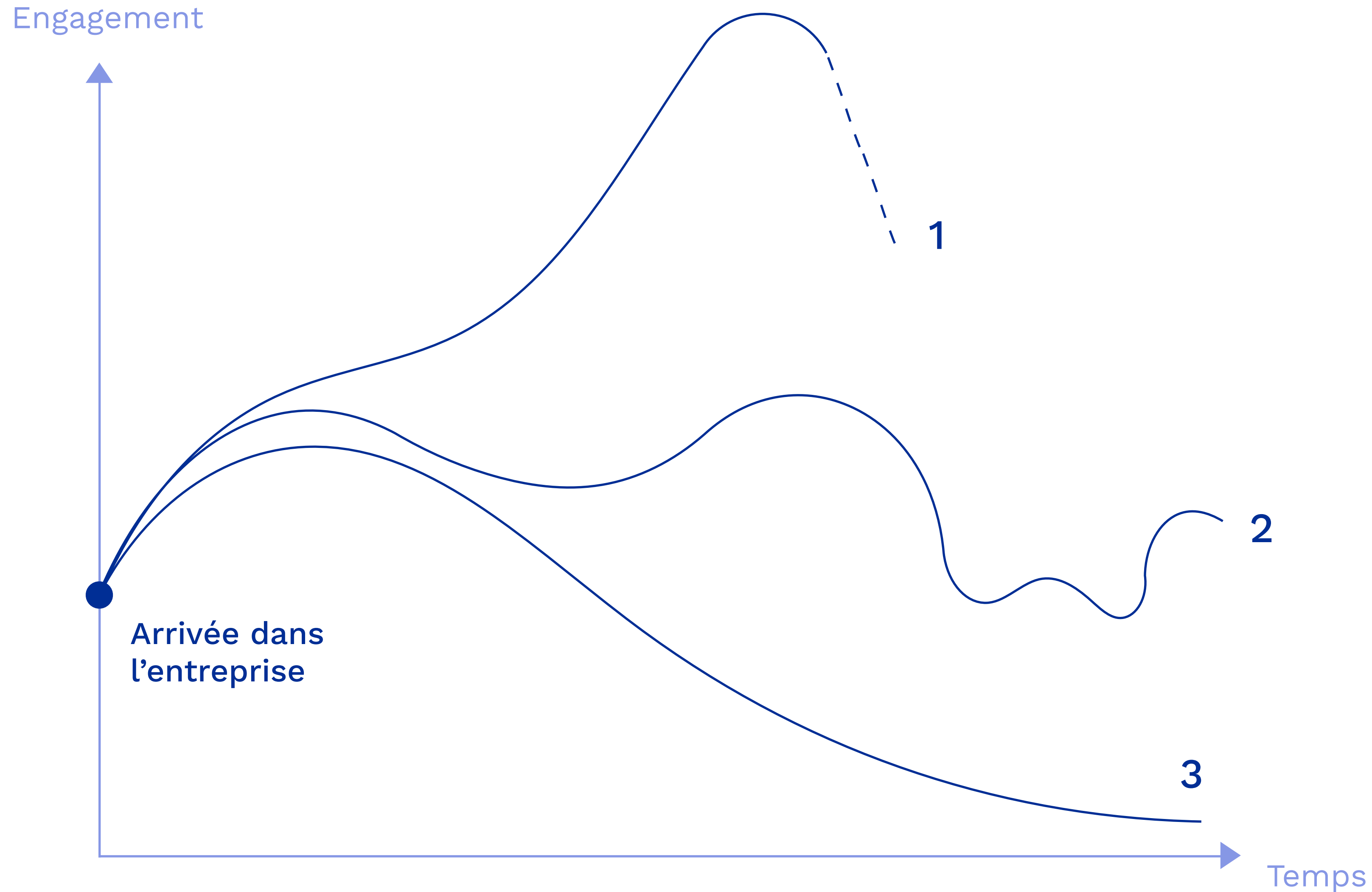
Pour aller plus loin
Notre livre blanc “Feedback 360°”

Le vrai coût du désengagement d'un employé ?

12,5

K€ / AN

Manifestations du désengagement



🤔 1. BURN-OUT

36% des français ont déjà fait un burn-out. Le manager doit être à l'écoute des situations difficiles

🤔 2. BROWN-OUT

Les bouleversements liés à la forte croissance sont parfois source de perte de sens pour vos collaborateurs

😐 3. BORE-OUT

Certains de vos salariés ne sont pas mobilisés au mieux de leurs capacités et commencent à s'ennuyer

Cultiver l'engagement tout au long de la carrière

1. Aligner sur la vision

Il est important de faire en sorte que les valeurs et la vision qui ont fait venir le collaborateur soient en ligne avec son quotidien.

2. Célébrer les réussites

Passer à une échelle supérieure est difficile et stressant. On en oublie souvent de fêter les succès à travers lesquels vos collaborateurs prennent de l'assurance dans leur métier.

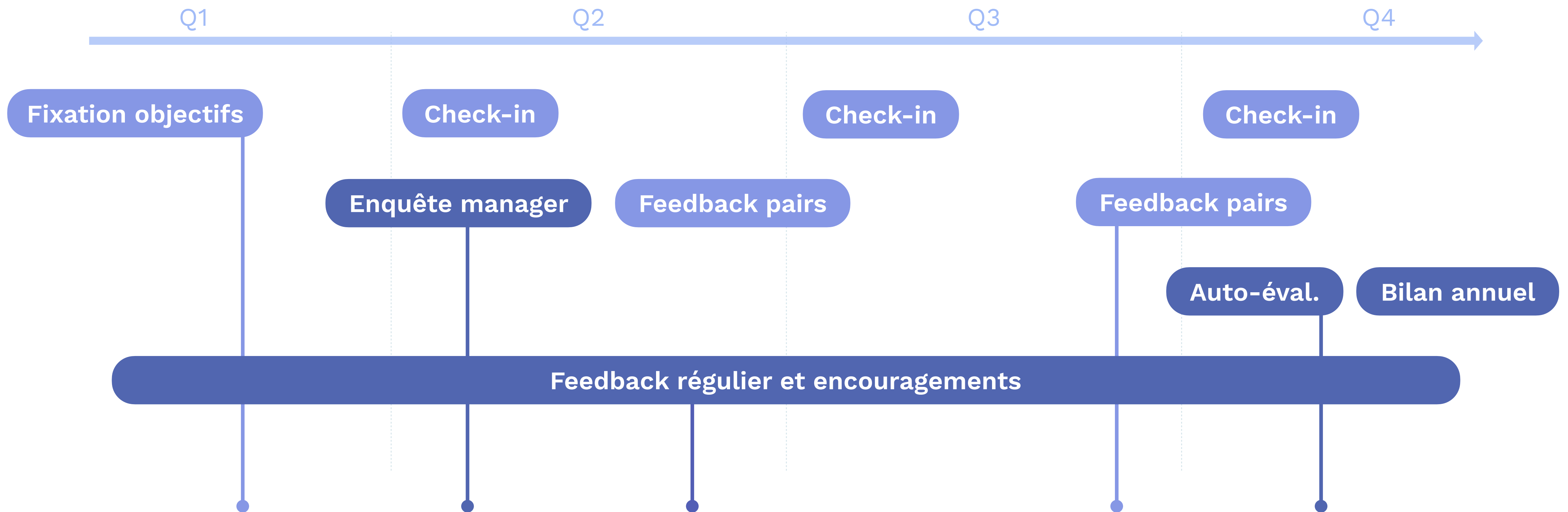
3. Gérer les situations difficiles

Changement de stratégie, situation d'échec. Le désengagement et la stagnation viennent souvent d'un petit dérapage. Il faut être capable de rectifier rapidement à travers un feedback bienveillant

4. Être à l'écoute des envies

Vous recrutez quelqu'un pour ses compétences mais aussi pour son profil. Être à l'écoute des souhaits du salarié et s'adapter est un fort facteur d'engagement sur le long-terme

Feedback réguliers toute l'année



Suite à la fixation d'objectifs, les **Check-ins** sont des **discussions courtes** (20-30mn) qui ont lieu 2 à 8 fois par an. Ils permettent de renforcer l'alignement et de débloquent les situations de désengagement.

Le management ça s'apprend. Ainsi, les **évaluations des managers** sont fondamentales pour que les managers progressent rapidement et que les équipes RH identifient les blocages.

Le **feedback régulier** rend les équipes plus performantes et permet de créer une **culture d'échanges pro. positifs**.

Le **feedback entre pairs** permet d'avoir une vision plus large et fidèle de la performance. C'est une manière d'approfondir la réflexion sur la performance.

Faire une **auto-évaluation** est la meilleure façon de créer le dialogue et de comparer sa performance avec la perception que l'on peut en avoir. A faire avant le **bilan annuel**.

Tirer parti de toutes les opportunités d'échanges tout au long de la carrière du collaborateur

Fixation des objectifs à l'arrivée

Faire en sorte que les collaborateurs soient alignés avec leur manager dès leur onboarding.

Rapport d'étonnement

Impliquer les nouveaux arrivants dans la culture d'entreprise et recueillir de nouvelles idées.

Fin de période d'essai

Donner un rapport constructif sur la période d'essai pour aller de l'avant.

Mobilité

Clarifier et structurer les attentes des collaborateurs dans les années à venir.

Enquête managers

Les managers progressent dans leur pratique grâce à des évaluations régulières.

Entretien forfait-jours

Montrer son attachement à l'équilibre vie pro-perso (obligatoire pour les cadres).

Le « travailler ensemble »

Feedback entre pairs, hors évaluation, conserve l'esprit d'équipe et la bienveillance.

Enquête de départ

Rester en bons termes avec ses alumni et récolter des informations précieuses.



Pour aller plus loin

Vos trames d'entretiens personnalisables



Un échange régulier avec la pratique du “one-to-one”

Notre conseil :

Chaque manager se doit de prendre 30mn toutes les deux semaines avec chaque membre de son équipe.

L'agenda doit autant que possible éviter les sujets trop opérationnels. Le salarié peut le mettre à profit pour partager ses doutes et blocages.

Pour le manager l'enjeu est triple :

- Bâtir une relation de long terme avec son collaborateur
- Apporter de l'aide dès les premiers blocages
- Donner du feedback en continu pour faire progresser rapidement son équipe

Avant

- Préparer un contexte d'écoute
- Se projeter dans le rôle du collaborateur
- Préparer un agenda clair

Pendant

- S'enquérir du bien-être du collaborateur
- Parler des objectifs en cours
- S'attaquer aux challenges et points durs
- Donner du feedback

Après

- Faire un bilan de la discussion
- Identifier des actions claires
- Suivre les problématiques au prochain 1:1

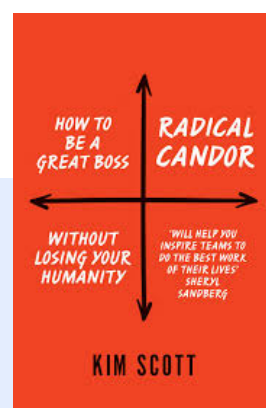
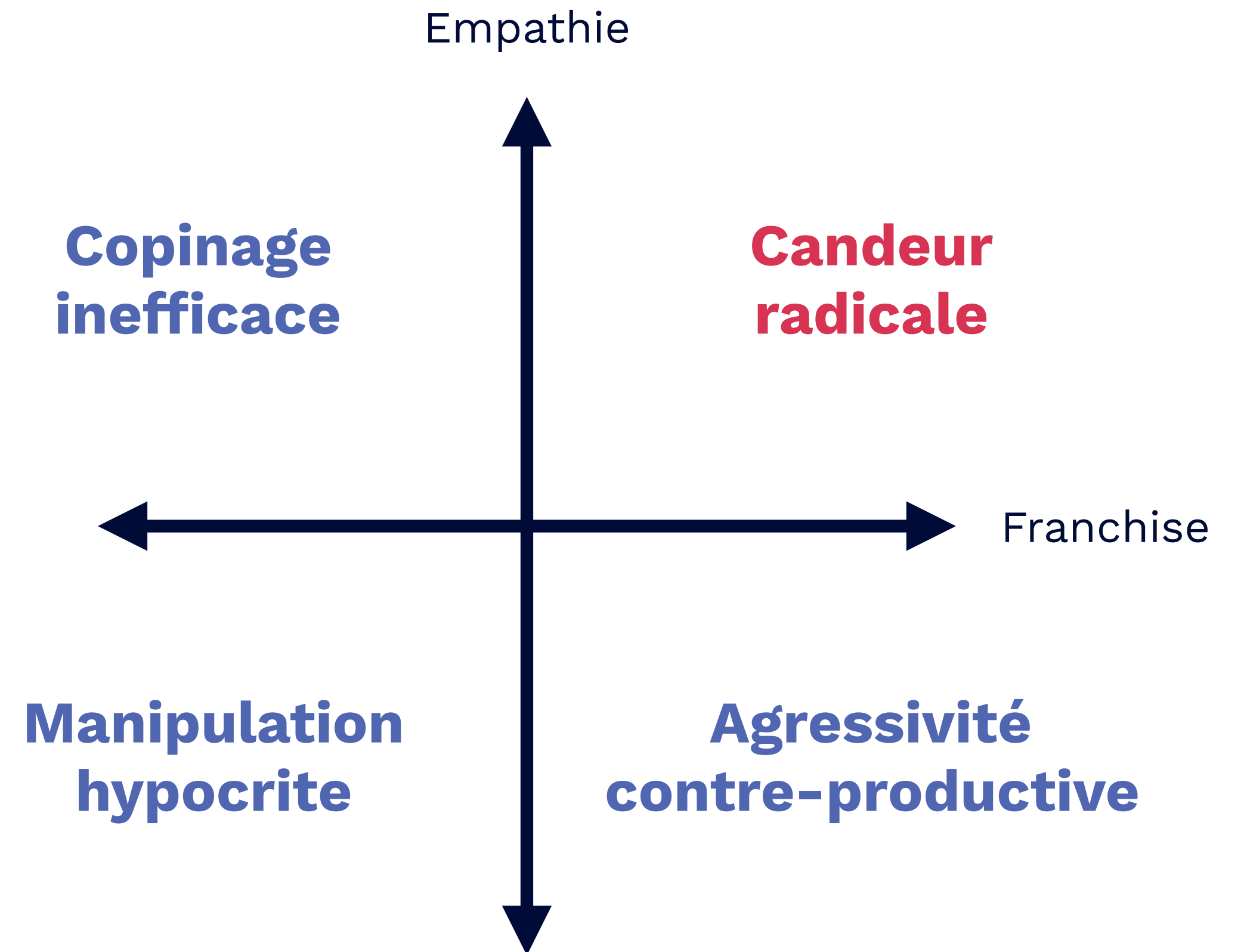
En management, devenir adepte d'une "candeur radicale"

Envisager le management selon deux dimensions :

- Empathie : Avoir le souci du bien-être de son interlocuteur
- Franchise : être totalement transparent avec les bons comme les mauvais retours

L'une sans l'autre n'est positive ni pour le salarié (qui ne progresse pas) ni pour l'entreprise (qui est moins performante).

Cela implique de mettre en place un cadre clair qui permet de donner du feedback sans créer des situations de souffrance.



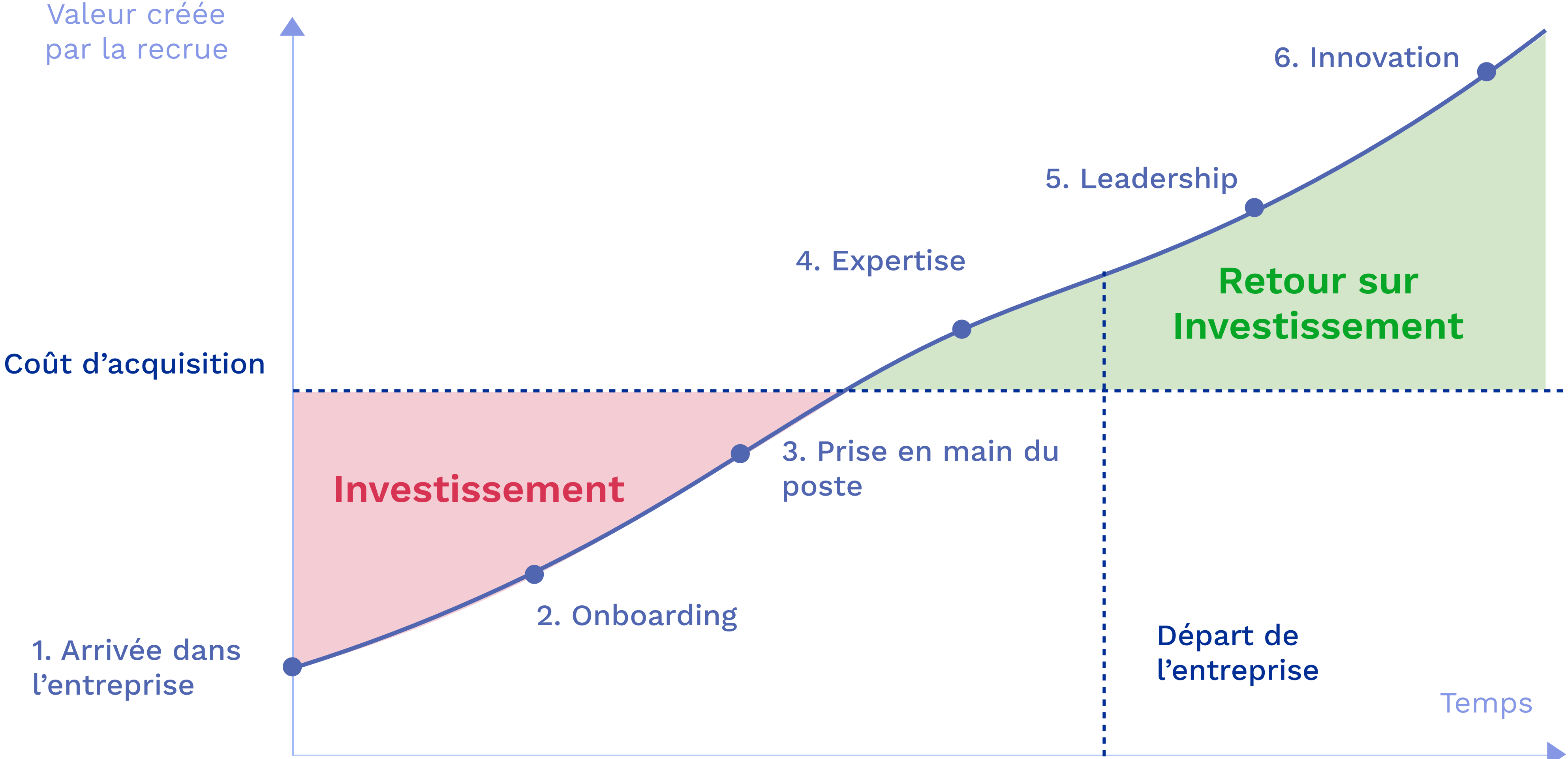
Pour aller plus loin

Le livre blanc "Radical Candor", de Kim Scott

93%

**des salariés avancent dans leur
carrière en changeant
d'entreprise**

Les pertes astronomiques causées par le départ d'un talent



Mettre en place une stratégie des compétences et des carrières

Des fiches de postes trop complexes sont synonymes de temps perdu et de rigidité. Il faut se fonder sur des comportements observables et privilégier les savoir-être et savoir-faire assez généraux plutôt que des compétences trop spécifiques. Ceci implique aussi une séparation nette entre les parcours manager et opérationnels.

Grades / Niveaux ▼

Dimensions / Skills ▼

	ENG 1	ENG 2	ENG 3	ENG 4	ENG 5
Maîtrise du code					
Connaissance business	Comportements concrets et observables, suivant chaque niveau de séniorité				
Gestion des conflits					
Disponibilité					

Restez simple

Seulement 4 dimensions évaluées chez Apple



Qualité du travail



Esprit d'équipe



Leadership



Innovation



**Construire
des équipes
performantes**

Construire des équipes performantes



86%

des collaborateurs pensent que c'est le manque de collaboration qui est la source principale des échecs de leur entreprise.

Les OKR : une puissante méthode de communication des objectifs

La direction choisit où aller

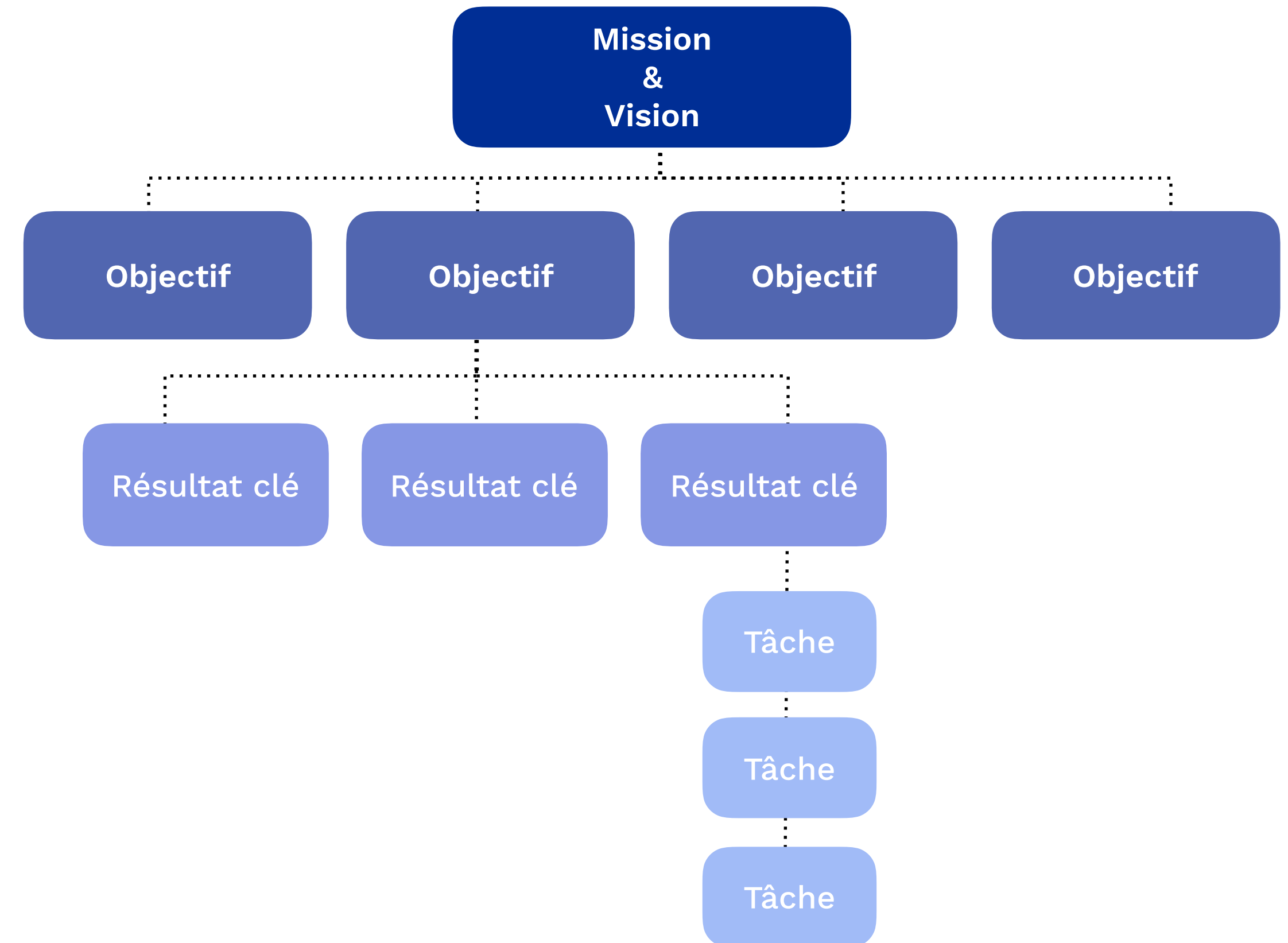
Trimestriellement, la direction et les départements définissent 3-4 objectifs qui doivent être :

- Très ambitieux (« stretch goals »)
- Mesurables clairement via les “key results”
- 100% publics au sein de l’organisation

Les équipes décident comment y aller

En concertation avec le management, chaque équipe définit ses objectifs et key-results.

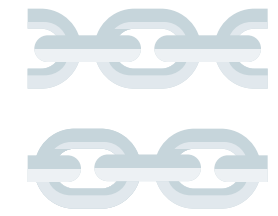
Les équipes sont autonomes dans cette définition, le modèle n’est pas “descendant”.



Pour aller plus loin

Google Ventures Startup Lab workshop: How Google sets goals: OKRs

Comment ne pas se tromper avec les OKR ?



Des OKRs écrasants

Utiliser les OKR pour créer une liste de tâches pour chaque membre de l'organisation. La direction voit et pilote l'ensemble des actions des salariés.

Ça ne marche pas parce que :

- Confond suivi de la performance et pilotage opérationnel
- Met en place un dispositif trop lourd
- Instaure une compétition malsaine

**Limite la collaboration
et devient une source de désengagement**



Des OKRs équilibrés

Les OKR sont un mode d'alignement sur la vision. Chaque équipe est autonome pour choisir comment atteindre ses objectifs, en lien avec les autres.

Ça marche parce que :

- Plus simple à mettre en place et piloter
- Permet à chaque équipe d'innover
- Plus de subsidiarité est une source d'agilité

**Booste l'engagement
et l'efficacité des équipes**

75%

des salariés pensent que
travailler en équipe est la
compétence la plus importante.

18%

seulement d'entre eux
sont évalués sur cette dimension

Bâtir des équipes qui fonctionnent

5 dysfonctionnements d'une équipe



5 dimensions nécessaires à la bonne collaboration

Impact

Valoriser le travail individuel “de l'ombre” s'il bénéficie au groupe

Sens

On accorde de l'importance et du dévouement à son travail

Structure & clarté

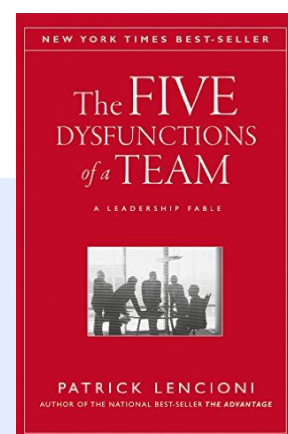
La collaboration est basée sur des règles connues de tous

Sécurité Psychologique

Se confier les uns aux autres et faire preuve de vulnérabilité

Fiabilité

Chacun tient ses engagements envers ses collaborateurs



Pour aller plus loin
5 dysfunctions of a team, Patrick Lencioni

Utiliser les bons outils : nos 4 commandements

Les entreprises investissent dans de puissants outils numériques.

Pourtant, environ 60% des licences achetées ne sont jamais utilisées¹



Correspond à un réel besoin

Un logiciel doit aider à répondre à un besoin clair et simplifier la vie des salariés.

Si votre outil demande une implication trop importante des salariés il y a fort à parier qu'il ne sera pas utilisé.

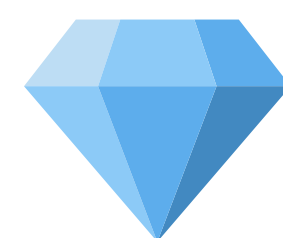


Permet de mieux collaborer

Le choix d'un outil ne doit pas se révéler contre-productif en créant des silos.

Il ne doit pas non plus se substituer à la collaboration et au partage d'idées.

Il doit viser à simplifier et enrichir les échanges au sein de votre organisation



Est source de transparence

L'accès à l'information est un enjeu fondamental dans un organisation en pleine croissance.

Un bon outil permet à chacun de prendre de meilleures décisions.



A un fort taux d'utilisation

Sans un usage fort un outil n'a aucun impact sur le fonctionnement de votre entreprise.

Mettre la question de l'engagement au coeur de votre réflexion d'équipement est central.

“

**Chez Google X,
arrêter un projet peut
vous valoir un bonus.**

— Astro Teller, Google X

Les clés de l'innovation dans une équipe

Construire des équipes qui fonctionnent n'est que la première étape.

Ces dernières doivent maintenant être capables d'innover constamment.

1

Être ouvert au changement

Il ne suffit pas de le dire. Être véritablement ouvert au changement implique de savoir prendre des risques et de récompenser la créativité.

2

Se remettre en question

Une équipe doit être constamment capable de questionner ses processus. Cela demande de savoir gérer la pensée divergente sans conflit.

5

Trouver le bon équilibre

Une organisation trop hiérarchique écrase la créativité. Chaque équipe doit avoir de l'autonomie pour apporter le maximum de valeur à l'entreprise.

4

Exploiter vos valeurs

Il ne suffit pas de proclamer l'innovation, il faut la vivre. Les valeurs de votre organisation doivent se refléter dans ses processus et son fonctionnement quotidien.

3

Assimiler la culture de l'échec

Innover c'est accepter de tester et d'échouer. Il faut ainsi adapter vos modes de mesure de la performance à chaque projet de vos collaborateurs.

Nous aidons de nombreuses
entreprises à *transformer leur management*

Contactez-nous ! hello@elevo.fr



Tous les témoignages clients
www.elevo.fr