



LE CAHIER DE VACANCES DU

# MANAGER AGILE

Le programme d'entraînement  
du **manager-coach**  
qui veut réussir 2021 !

# **Manager : Démarrez bien l'année 2021 passez au mode agile !**

**2020 fera sans le moindre doute date pour les entreprises et leur management.**

Au rythme de la Covid-19, 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 et repenser leurs plans business et leurs processus opérationnels.

La technologie a joué un rôle clé dans cette période de crise et de télétravail contraint. Nous pouvons même affirmer que le digital a été indispensable pour garder le lien avec les collaborateurs et mobiliser les équipes (à condition d'avoir des outils digitaux de dernière génération, tels que Zest 😊).

Changer de logiciels reste une condition nécessaire mais pas suffisante. En effet, les transformations des derniers mois ont montré l'importance du rôle du manager. Chef d'orchestre, créateur de liens et de sens, au plus près du terrain et des équipes, beaucoup a été demandé aux managers. Surtout que les besoins et les attentes des collaborateurs étaient particulièrement pressants.

En ayant été aux côtés de plus de 130 organisations ces derniers mois, Zest est arrivé à la conclusion que la résilience des entreprises reposera sur leur capacité à mobiliser intensément et efficacement leurs managers.

Nous vous avons donc concocté ce programme d'entraînement au Management Agile des équipes et du business, pour se préparer au mieux à ce que nous réserve 2021.

La définition du Management Agile est simple : aider l'équipe à être un collectif qui s'adapte rapidement, en fonction du contexte, en se mobilisant fortement et efficacement.

Mieux qu'une résolution au coin du feu, le Cahier d'entraînement Zest vous propose des exercices et des conseils pour renforcer et développer votre agilité managériale.

**Prêt(e) ? 1, 2, 3, Go !**

# Plan d'entraînement

- ✓ Soulevez le poids ... des mots ! (page 4)
- ✓ Améliorez votre performance en étant mieux que SMART (page 5)
- ✓ Rien de tel qu'un bel échange ! (page 6)
- ✓ Renforcez votre agilité intérieure (page 7)
- ✓ Faites du fractionné, passez au HIIM ! (page 8)
- ✓ La Check-list pour lancer 2021 (page 9)
- ✓ Solutions des exercices (page 10)

# WORKOUT 1

## Soulevez le poids .. Des mots !



Complétez le texte à trous avec les mots-clés ci-dessous pour découvrir comment mettre l'écoute des collaborateurs en place et être connecté réellement avec les équipes.

*sondages - diagnostic - écoute - leviers- humeur - ressenti - engagement - feedbacks - temps réel - pouls - dialogue - valeurs*

En invitant vos collaborateurs à exprimer leur ..... du jour ou de la semaine, vous obtenez un état des lieux du ..... de vos équipes en ..... La mesure du ..... de vos employés vous permet de détecter le désinvestissement et, si nécessaire, d'engager rapidement le ..... grâce à une notification automatique en cas de situation de crise. Vous pouvez aussi mesurer leur niveau d'..... régulièrement pour avoir un ..... précis, agir efficacement sur les ..... de motivation et faire vivre mieux les ..... qui sont les plus importantes pour eux. Grâce à des ....., vous consultez vos équipes sur les sujets et projets importants (RH mais aussi Business) pour recueillir leurs ..... afin de prendre les meilleures décisions, rapidement.

L'..... régulière qui se traduit par des actions concrètes, démontre à tous vos collaborateurs qu'ils comptent pour l'entreprise et améliore l'expérience au travail.



### Conseil du coach

En temps de crise, il est indispensable de mesurer quantitativement le ressenti de vos équipes, en complément des discussions informelles avec leur manager. Nos entreprises sont des organisations humaines où chacun peut influencer directement notre engagement et notre performance individuelle et collective. N'oublions pas que l'on ne manage que ce que l'on mesure ! Alors, encouragez vos équipes à s'exprimer.



C'est ce que permet le module Ecouter de Zest. Pulse, Enquête, Baromètre : Zest est le couteau suisse de l'écoute active. En quelques clics, vous touchez tous vos collaborateurs, même ceux qui n'ont pas d'ordinateur, et identifiez les signaux faibles. Bref, vous améliorez en continu l'expérience collaborateur.



# WORKOUT 2

Améliorez votre performance en étant mieux que SMART



Découvrez l'acronyme qui va remplacer SMART (Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste, Temporisé) pour définir vos objectifs et passer à la performance agile.

Trouvez le mot en mettant son initiale dans la colonne du milieu

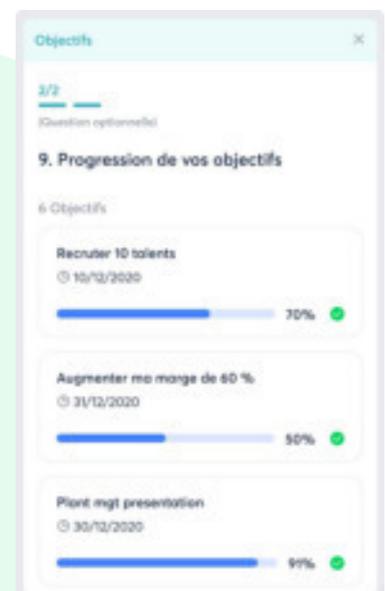
C'est l'opposé de rarement, quand on aime on ne compte pas !		
Elle peut nous faire viser la lune, sans nécessairement rayer le parquet		
Evitons le prêt-à-porter pour tous, faisons du sur-mesure pour chacun		
On pourrait tout cacher mais alors comment favoriser l'entraide et l'alignement		



## Conseil du coach ...

Dans une approche de management classique (le fameux command-control), la gestion de la performance se résume à 1 chose : bien définir les objectifs des collaborateurs au début de l'année pour évaluer leurs réalisations à la fin de l'année. D'où le succès de l'acronyme SMART pendant des décennies. Le management agile est plus adapté au monde actuel en définissant non seulement le QUOI mais aussi le COMMENT des objectifs. Il est donc très important d'en discuter souvent avec ses équipes pour s'assurer qu'ils restent pertinents et que leur exécution progresse.

Avec les Objectifs de Zest, un objectif peut être créé en quelques clics et impliquer plusieurs collaborateurs. Chacun a un portefeuille d'objectifs qu'il peut alimenter et discuter avec son manager et ses collègues au fil de l'eau. Le manager agile a un tableau de bord en temps réel de son équipe ou, plus globalement, de son organisation.



# WORKOUT 3

Rien de tel qu'un bel échange !



Résolvez le rébus ci-dessous et découvrez le secret pour une culture collaborative et stimulante qui donne aux collaborateurs la liberté d'innover et booste la coopération.

1. On aimerait avoir la sienne quand on parle d'un gâteau.

2. Mon deuxième est ce qui s'accumule et qu'on n'a pas envie de traiter.

3. Mon troisième est joli dans une fontaine et douloureux quand il est de pierre.

=> Mon tout est une action indispensable dans le management agile



## Conseil du coach ...

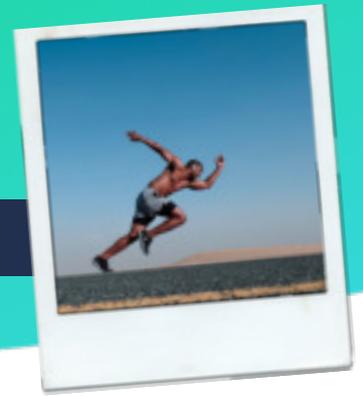
L'amélioration continue est au cœur de la réussite d'une équipe et, donc, du management agile. C'est en mobilisant l'intelligence collective que l'on résoudra les problèmes complexes et que l'on trouvera des solutions plus pragmatiques. Favoriser le partage des idées est donc clé. Les feedbacks constructifs, orientés vers le progrès, sont particulièrement précieux. Créer une culture efficace de feedback au sein de son équipe fait partie intégrante du management agile. Enfin, parce que la rémunération ne suffit pas à motiver, il est essentiel de développer la reconnaissance au travail, entre collègues. Dire Merci ou Bravo au fil de l'eau, c'est à la fois simple et très puissant.

Le module Partager de Zest rend facile et collaborative la mise en œuvre de ces 3 moteurs du succès collectif grâce à ses 3 fonctionnalités : Idées, Feedback et MyZest.



# WORKOUT 4

## Renforcez votre agilité intérieure



Dans la grille ci-dessous, retrouvez les actions clés que le manager agile doit réaliser pour embarquer son équipe vers la performance.

1. ÉCOUTER
2. COMMUNIQUER
3. COLLABORER
4. DÉLÉGUER
5. PARTAGER
6. ENCOURAGER
7. ACCOMPAGNER
8. ENGAGER
9. IMPLIQUER
10. MOTIVER

E	A	B	S	D	E	W	C	P	I	O	R	E
L	C	M	O	Y	N	A	Y	A	Q	A	E	N
D	O	O	U	U	G	P	A	R	N	T	N	C
B	M	T	U	C	A	O	B	T	C	W	G	O
N	M	I	B	T	G	B	B	A	Y	X	A	U
Q	U	V	I	Y	E	X	N	G	T	A	P	R
Q	N	E	O	D	R	R	U	E	X	U	M	A
L	I	R	B	U	W	L	S	R	Q	D	O	G
W	Q	I	M	P	L	I	Q	U	E	R	C	E
Q	U	N	S	O	X	B	L	Y	D	I	C	R
D	E	L	E	G	U	E	R	X	N	N	A	I
S	R	C	O	L	L	A	B	O	R	E	R	T



### Conseil du coach ...

Le management ne se limite pas à faire du reporting ou prendre des décisions. C'est une dynamique d'ensemble qui doit faire grandir son équipe et améliorer la performance en collaborant avec elle. Dans les précédents Workouts, nous avons vu l'intérêt d'écouter les collaborateurs, de partager reconnaissance et intelligence collective. Le manager agile mettra en œuvre chacune de ces techniques. Chez Zest, c'est ce que l'on appelle le « cercle vertueux du management ».

C'est pour cela que Zest a développé une Suite à 360° composée de 3 modules : Écouter, Réussir et Partager, regroupant 12 fonctionnalités conçues pour le management agile. Ainsi, managers et équipes ont une seule application (web ou mobile) pour être les plus efficaces possible, simplement.



# WORKOUT 5

Faites du fractionné, passez au HIIM !



Passez au HIIM (High Intensity Interval Managing) et faites le point sur LE rendez-vous managérial (l'entretien annuel) via notre mini-quiz.

1. Quel est le pourcentage de managers insatisfaits de l'entretien annuel ?

- a. 2 %
- b. 51 %
- c. 95 %

2. Pourquoi est-il important de libérer la parole dans l'entreprise ?

- a. Pour éviter que les employés ne s'étouffent
- b. Pour impliquer les collaborateurs et booster leur engagement
- c. Pour que tout le monde raconte ses vacances

3. Quel pourcentage d'employés considère l'entretien annuel de performance comme une perte de temps ?

- a. 66 %
- b. 0 %
- c. 13 %

4. Quel est la proportion des cadres qui ont eu un entretien annuel en France ?

- a. 25%
- b. 70%
- c. 80%

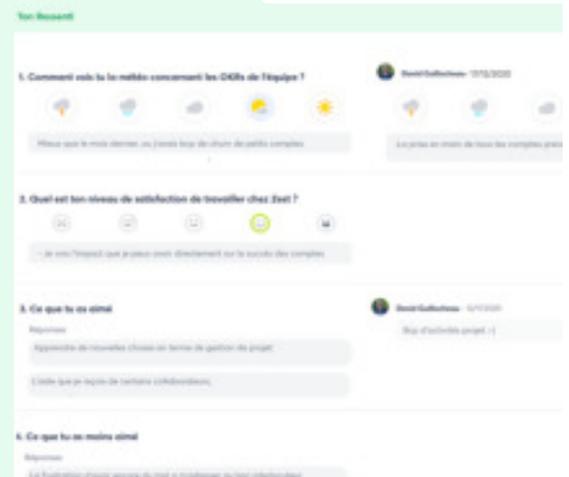


## Conseil du coach ...

Comment créer une relation performante entre managers et collaborateurs si le rendez-vous le plus important de l'année, l'entretien annuel, génère tant d'insatisfaction ? Impossible.

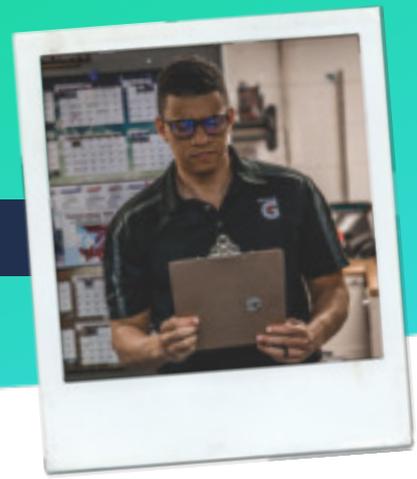
L'augmentation des échanges manager-managé est un élément clé du management agile. Le ressenti, les objectifs, l'évolution personnelle et professionnelle sont les thèmes qui vont irriguer cette conversation à plus haute fréquence. Le HIIM, c'est le manager coach en action, pas au début ou à la fin du championnat, mais bien présent à chaque match.

La fonctionnalité Points de Zest permet de créer des nouveaux rituels managériaux en les rendant plus agréables et efficaces. À chaque rituel, une trame de conversation qui permet au collaborateur de préparer l'échange et au manager de faire des feedbacks.



# CHECK-LIST

Pour bien démarrer 2021



**Grâce aux 5 Workouts d'entraînement du Manager Agile, vous voilà en meilleure position pour bien démarrer l'année 2021 en tant que Manager (Agile).**

**Comme pour toute activité sportive, le management a besoin de pratiques fréquentes, d'efforts sur la durée. Un plan d'action concret sera plus efficace que de belles intentions. Pour vous aider, voici une check-list pour bien commencer l'année :**

- Je sonde mes équipes pour leur demander quels sont les irritants, les freins, les idées pour réussir l'année 2021 collectivement.
- Je mets en place un rituel de points réguliers (mensuels, 30min) avec mes collaborateurs en plus, après l'entretien annuel.
- Je dis et écris "Merci" et "Bravo" au fil de l'eau dès le mois de Janvier.
- Je découvre Zest et les [retours d'expérience](#) de ses clients.



## Conseil du coach ...

Et pourquoi ne pas vous définir un OKR pour ce plan d'actions ?

Cette méthode simple est aussi très utile pour le management agile, donc autant se l'appliquer pour la découvrir. Les OKR (pour Objectives and Key Results ou Objectifs et Résultats clés) sont basés sur une méthode simple : fixer un objectif puis y associer trois à cinq résultats clés mesurables. Concrètement, votre OKR de manager agile pourrait ressembler à :

**Objectif = Devenir un manager agile apprécié de son équipe**

**Key Result 1 : +70% de participation à un sondage d'équipe pour bien démarrer l'année**

**Key Result 2 : 1 merci et 1 bravo envoyés chaque semaine**

**Key Result 3 : 100% de points réguliers avec chaque membre réalisés chaque mois**

A vous de jouer, définissez dès maintenant VOTRE OKR 😊



# SOLUTIONS

## Workout 1

humeur - ressenti - temps réel - pouls -  
dialogue - engagement - diagnostic -  
leviers - valeurs - sondages -  
feedbacks - écoute

## Workout 2

Fréquent / Ambitieux /  
Spécifique / Transparent

Acronyme : FAST

## Workout 3

(Réponse : PART-TAS-JET => PARTAGER)

## Workout 4

E				E			P			R	E	
	C	M			N		A			E	N	
	O	O			G		R			N	C	
	M	T	U		A		T			G	O	
	M	I		T	G		A			A	U	
	U	V			E		G			P	R	
	N	E			R	R	E			M	A	
	I	R					R			O	G	
	Q	I	M	P	L	I	Q	U	E	R	C	E
	U										C	R
D	E	L	E	G	U	E	R				A	
	R	C	O	L	L	A	B	O	R	E	R	

## Workout 5

- 1) C
- 2) B
- 3) A
- 4) C

## Qui sommes nous ...

**+30 talents très engagés**  
**Plus de 130 Clients**

**8.4**

**VIRTUO** Van Cleef & Arpels **ENGIE**  
**éram** **McDonald's** **LATECOÈRE**  
**Groupes Carrefour** **SNCF** **RUF**  
**COLISEE** **enedis** **edf**  
**DECATHLON** **MACIF** **ITS WOOD**  
**AUSTRALIE**

**150K utilisateurs**  
**NPS : 63** **LEADER** **FW500**

**zest**  
**La suite digitale la plus complète**  
**au service du succès**  
**de toutes les équipes et du business**

**Sur-stress**  
**Départs subis**  
**Freins**

**Motivation**  
**Exécution Stratégie**  
**Résilience**

## Votre coach...



*David Guillocheau est Directeur Général de Zest et activiste RH depuis plus de 20 ans, en tant que consultant, speaker, manager et entrepreneur.*

**Rendons ensemble les organisations plus épanouissantes et performantes**

[Essai gratuit](#)

[Découvrir Zest](#)