

INÉA CONSEIL

*Livre blanc*

# 10 clés pour réussir son management d'équipe

www.ineaconseil.fr

Dans un monde du travail en perpétuelle transformation, le rôle du manager évolue et se complexifie. Aujourd'hui plus que jamais, il ne s'agit plus seulement de superviser une équipe, mais bien de l'inspirer, l'accompagner et la fédérer autour d'une vision commune. Les attentes des collaborateurs changent, les environnements de travail deviennent plus hybrides et les défis managériaux se multiplient : engagement, bien-être, performance, cohésion...

Chez Inéa, nous croyons que le management est un levier essentiel de transformation et de réussite pour les entreprises. Un manager bien formé est un manager qui crée du sens, favorise la collaboration et développe l'autonomie de ses équipes. Mais comment y parvenir concrètement ? Comment passer d'un management traditionnel à une approche plus moderne, agile et inspirante ?

Ce livre blanc a pour ambition de vous donner des clés pratiques et opérationnelles pour réussir votre management d'équipe. À travers des exemples concrets, des études de cas et des outils éprouvés, nous vous guidons dans l'adoption des meilleures pratiques pour :

- Mobiliser vos collaborateurs autour d'une vision forte et engageante,
- Améliorer la communication et renforcer l'intelligence collective,
- Développer des pratiques managériales efficaces et adaptées aux nouvelles générations,
- Instaurer une culture du feedback et de la reconnaissance,
- Gérer les situations difficiles et renforcer la résilience de votre équipe.

Nos formations et accompagnements sur-mesure vous permettront d'aller plus loin dans la mise en œuvre de ces bonnes pratiques et d'adapter votre management aux défis actuels et futurs. Parce qu'un management réussi est avant tout un management humain, inspirant et porteur de sens, nous vous accompagnons dans cette transformation.

Bonne lecture et surtout, bon passage à l'action !

*Olivier Jacob*

Fondateur et CEO d'Inéa Conseil
Expert en management depuis 16 ans



# Contexte et chiffres clés

**85 %** des salariés considèrent que la **communication interne est essentielle** à leur engagement : selon une étude récente menée par l'Observatoire de la Qualité de Vie au Travail, 86 % des employés estiment que la communication interne impacte directement leur bien-être au travail.
*Source → « La communication interne des entreprises » (Éd. Dunod).*

**60 %** des managers affirment **manquer d'outils concrets** pour gérer les conflits en équipe.
*Source → « La boîte à outils du manager de managers » (Éd. Dunod).*

**75 %** des entreprises ayant mis en place un système de **feedback régulier** constatent une augmentation de la productivité. Par ailleurs, les entreprises qui partagent un feedback constructif ont des taux de turn-over réduits de 14,9 %.
*Source → « La communication interne des entreprises » (Éd. Dunod).*





*clé n°1*

# CRÉER UNE VISION INSPIRANTE ET MOBILISATRICE

**Un leader efficace donne du sens à l'action collective.** Il ne se contente pas de gérer les opérations quotidiennes : il donne une direction, un sens à l'action collective et mobilise ses équipes autour d'un objectif partagé. **La vision est un élément clé du management moderne**, car elle permet aux collaborateurs de se projeter dans un avenir motivant et de comprendre comment leur travail contribue à un projet plus grand.

## *Pourquoi une vision inspirante est-elle essentielle ?*

Car elle permet :

→ D'**aligner les équipes** autour d'un cap commun, en évitant la dispersion et la perte de motivation.
→ De **créer de l'engagement** en donnant du sens au travail des collaborateurs.
→ De **faciliter la prise de décision** en établissant des valeurs et des objectifs clairs.
→ De **favoriser l'innovation** en encourageant les collaborateurs à réfléchir à des solutions nouvelles et alignées avec la vision.

Avoir **une vision mobilisatrice, une vision forte** engage durablement les collaborateurs

C'est le cas d'un leader mondial des solutions transactionnelles au service des entreprises, qui illustre parfaitement l'importance d'une vision forte et engageante. À travers son engagement pour des solutions de paiement et d'avantages salariés responsables, cet acteur majeur du secteur a su mobiliser ses équipes autour d'un objectif clair : **« Enrichir les connexions. Pour le bien de tous. ».**

Cette approche repose sur trois piliers :

1 - **Un objectif clair et impactant :**
donner du pouvoir d'achat supplémentaire aux salariés, simplifier la gestion des entreprises et favoriser une consommation plus responsable.

2 - **Un alignement des valeurs avec les attentes sociétales :**
mise en avant de la digitalisation, de l'économie durable et de l'engagement social, ce qui attire et motive les talents.

3 - **Une communication transparente et engageante :**
en partageant régulièrement leur vision avec leurs collaborateurs et en les impliquant dans leur mission, l'entreprise construit un fort sentiment d'appartenance.

## *Comment un manager peut-il créer une vision inspirante ?*

Un manager doit :

- **Clarifier la raison d'être** de son équipe et de son entreprise. Quelle est la finalité de leur travail ?
- **Communiquer régulièrement** la vision et l'adapter aux défis actuels.
- **Impliquer les collaborateurs** dans l'élaboration et la mise en œuvre de cette vision.
- **Ancrer la vision** dans des valeurs fortes et alignées avec la réalité du terrain.

→ La solution Inéa Conseil :
Formation "Management de la performance d'une équipe"



*clé n°2*

# BIEN COMMUNIQUER POUR FÉDÉRER

## BIEN COMMUNIQUER POUR FÉDÉRER

La communication est au cœur de la mission managériale. Elle ne consiste pas seulement à transmettre des consignes, mais à créer un véritable lien de confiance et à entretenir une dynamique collective positive. Un manager qui communique bien est capable d'embarquer ses équipes, de désamorcer les tensions avant qu'elles ne s'installent et de donner du sens à chaque action.

# *Pourquoi bien communiquer est essentiel ?*

→ La communication permet d'instaurer un **climat de confiance** où chacun se sent écouté et respecté au sein de l'équipe.
→ Cela contribue à **clarifier les objectifs** et à lever les zones d'incertitude qui peuvent freiner la performance.
→ Cela favorise **l'engagement et la motivation des collaborateurs**, en valorisant leur contribution tout en renforçant leur sentiment d'appartenance.
→ Une communication bien maîtrisée aide aussi à **prévenir et résoudre les conflits** de manière constructive.

### L'IMPORTANCE DU LEADERSHIP DANS LA COMMUNICATION

Un bon communicant est avant tout un **leader qui inspire.** Il sait choisir les bons mots, adapter son discours à son public et se montrer à la fois clair, affirmé et bienveillant. La prise de parole en public, la capacité à raconter une histoire engageante (le storytelling) et l'aptitude à écouter activement sont des compétences clés pour tout manager ou dirigeant inspirants.

### 4 EXEMPLES DE DIRIGEANTS « INSPIRANTS »

**Emmanuel Faber (Danone)**
Il a instauré des espaces d'échanges internes pour encourager la participation et renforcer l'appartenance.
*Sources : Le Monde, Les Échos, site Danone.*

**Alexandre Bompard (Carrefour)**
Il s'est distingué par une communication claire et pédagogique lors du plan « Carrefour 2022 », mobilisant ses équipes autour de la digitalisation et de la transition alimentaire, avec un style de leadership accessible et à l'écoute.
*Sources : Le Figaro, interventions publiques, site Carrefour.*

**Satya Nadella (Microsoft)**
Il a transformé la culture d'entreprise en prônant humilité, écoute et « growth mindset », valorisant inclusion, diversité et collaboration.
*Sources : Hit Refresh, Harvard Business Review, discours publics.*

**Sheryl Sandberg (ex-Facebook/Meta)**
Elle incarne une communication transparente et humaine, alliant exigence et reconnaissance, et favorise un climat où chacun peut s'exprimer.
*Sources : Lean In, The New York Times.*

## *Comment un manager peut-il améliorer sa communication ?*

1 – **Prendre la parole avec confiance et clarté**, en travaillant sur sa posture et son langage non-verbal.
2 – **Structurer son message**, en adoptant des discours courts et percutants.
3 – **Favoriser les échanges ouverts**, en organisant des réunions interactives et des points réguliers.
4 – **Écouter activement**, pour comprendre les besoins et les préoccupations des collaborateurs.
5 – **Utiliser les outils numériques** à bon escient pour fluidifier la communication sans la déshumaniser.

→ La solution Inéa Conseil : Formation Inéa – Maîtriser la communication



*clé n°3*

# DÉVELOPPER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE ET LA COLLABORATION

## DÉVELOPPER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE ET LA COLLABORATION

Aujourd'hui, la réussite d'une équipe ne repose plus seulement sur les talents individuels, mais sur la capacité à travailler ensemble efficacement. L'intelligence collective est cette dynamique qui émerge lorsque chaque membre de l'équipe partage ses idées, son expertise et ses compétences au service d'un objectif commun.

# *Pourquoi développer l'intelligence collective ?*

→ Pour **stimuler la créativité et l'innovation**, en favorisant la diversité des points de vue.
→ Pour **renforcer la cohésion** et l'engagement de l'équipe.
→ Pour **améliorer la réactivité** et l'adaptabilité face aux enjeux changeants.
→ Pour **valoriser chaque collaborateur** et encourager la prise d'initiative.

### LES OUTILS DIGITAUX, LEVIERS DE COLLABORATION

Des outils tels que Microsoft Teams, Asana, Trello ou encore Slack facilitent les échanges, le suivi des projets et la coordination à distance. Ils permettent

- Le partage instantané des informations et des documents.
- La visualisation des tâches et des échéances.
- La création de canaux de communication thématiques.
- La possibilité de travailler en mode projet, en impliquant les bonnes personnes au bon moment.

### 4 EXEMPLES CONCRETS DE DÉVELOPPEMENT DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE PAR LE MANAGEMENT

**Airbus**
Mise en place de plateformes collaboratives (Teams, Confluence, outils internes) permettant à milliers de collaborateurs de travailler ensemble sur des projets complexes à l'échelle mondiale.
*Sources : Les Échos, Salon du Bourget, Airbus Digital Workplace case study.*

## DÉVELOPPER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE ET LA COLLABORATION

**BlaBlaCar**
Création d'ateliers « BlaBlaTalks » où toutes les équipes partagent idées et innovations via une plateforme interne transparente de suivi.
*Sources : Les Échos, blog BlaBlaCar, Forbes.*

**Decathlon**
Management basé sur l'autonomie et les décisions collectives en magasin, avec des managers-facilitateurs.
*Sources : Capital, site Decathlon, Harvard Business Review.*

**Spotify**
Modèle en « squads » et « tribus », équipes autonomes et pluridisciplinaires, coordonnées par des rituels de communication et outils digitaux.
*Sources : White paper Spotify, Atlassian, YouTube Engineering Culture.*

## *Comment un manager peut-il développer cette intelligence collective ?*

1 - En créant des **espaces d'échange** et des moments de cocréation.
2 - En **encourageant l'expression** d'idées nouvelles.
3 - En facilitant l'utilisation d'**outils collaboratifs.**
4 - En **valorisant les réussites collectives** plus que les performances individuelles.

→ La solution Inéa Conseil : Formation Inéa – Intelligence Émotionnelle



*clé n°4*

# GÉRER LES CONFLITS ET LES SITUATIONS DIFFICILES

Le conflit est inévitable dans toute organisation où les personnes interagissent, mais il ne doit pas être perçu comme un échec. Au contraire, lorsqu'il est bien géré, le conflit devient une **opportunité d'apprentissage, de clarification et de progression collective.**

## *Pourquoi savoir gérer les conflits est indispensable ?*

→ Pour préserver un **climat de travail sain**, sans tensions latentes.
→ Pour **éviter l'escalade des frustrations** et des incompréhensions.
→ Pour **transformer les désaccords en occasions de dialogue et d'amélioration.**
→ Pour **maintenir la cohésion d'équipe** et la motivation des collaborateurs.

### LES BONNES PRATIQUES DU MANAGER FACE AUX CONFLITS

- Identifier rapidement les signaux faibles de tension dans l'équipe.
- Adopter une posture d'écoute active et neutre, sans jugement.
- Favoriser l'expression de chacun dans un cadre sécurisé.
- Recadrer les comportements problématiques avec fermeté et bienveillance.
- Chercher des solutions concertées, où chaque partie prenante s'engage.

### 4 EXEMPLES CONCRETS DE BONNES PRATIQUES MANAGÉRIALES FACE AUX CONFLITS

#### Air France

Air France s'appuie sur des médiateurs internes formés capables d'intervenir dès l'apparition d'un différend. Ils mènent des entretiens confidentiels, favorisent l'expression des ressentis et accompagnent la recherche de solutions équilibrées. Le dispositif, reconnu en interne comme efficace, permet non seulement de désamorcer les tensions chroniques mais aussi de les transformer en leviers d'amélioration organisationnelle.
*Rapport RSE 2021 – Les Échos – Publications internes*

### Michelin

Dans ses usines et centres de production, Michelin privilégie les cercles de parole réguliers où les collaborateurs partagent librement leurs difficultés et coconstruisent des pistes d'amélioration avec le management. Ces échanges informels sont soutenus par des formations en communication non violente (CNV) pour les managers, garantissant un climat de respect et d'écoute active.
*Rapport Développement Durable 2021 – Le Figaro Économie – HBR France*

### L'Oréal

Chez L'Oréal, la gestion des conflits est intégrée à la culture managériale. Les managers sont formés à la médiation et à la CNV, et encouragés à adopter une posture d'écoute active, à reformuler les propos des collaborateurs et à coconstruire les solutions. L'approche vise à faire du dialogue constructif un réflexe quotidien dans les équipes.
*Rapport annuel 2022 – Les Échos – Management*

### Orange

Orange a mis en place des cellules internes spécialisées dans la prévention et la gestion des conflits. Sollicitées par les collaborateurs ou les managers, elles offrent un regard neutre, facilitent le dialogue et accompagnent la recherche de solutions durables. L'objectif : protéger les relations professionnelles et instaurer une culture de prévention des tensions.
*Rapport RSE 2022 – Le Monde – Capital*

## *Le manager en posture de médiateur*

Le manager n'est pas un arbitre qui tranche, mais un **médiateur qui facilite le dialogue.** Il doit savoir écouter sans jugement, reformuler les points de désaccord pour les clarifier, et accompagner les parties vers une solution partagée. Sa posture implique l'empathie, la neutralité et la capacité à apaiser les tensions, tout en gardant le cap sur l'objectif collectif. En agissant ainsi, **il transforme les situations conflictuelles en occasions d'apprentissage et de renforcement de la cohésion d'équipe.**

→ La solution Inéa Conseil : Formation Inéa – Gestion des conflits



*clé n°5*

# MOTIVER ET ENGAGER SES COLLABORATEURS

## MOTIVER ET ENGAGER SES COLLABORATEURS

L'engagement des collaborateurs est aujourd'hui un enjeu stratégique pour les entreprises. Un salarié motivé et impliqué contribue à la performance collective et reste fidèle à son entreprise. La motivation ne repose pas uniquement sur la rémunération, mais sur des leviers plus profonds : **la reconnaissance, le sens donné au travail, l'autonomie et la progression.**

# *Pourquoi la motivation est-elle essentielle ?*

→ Pour renforcer l'**implication quotidienne** des collaborateurs.
→ Pour stimuler l'**innovation et l'esprit d'initiative.**
→ Pour fidéliser les **talents** et limiter le turnover.
→ Pour créer un **environnement de travail positif** et porteur de sens.

### LES LEVIERS EFFICACES DE MOTIVATION

- **La reconnaissance :** un simple remerciement, une mise en lumière des réussites individuelles et collectives renforcent l'estime de soi et l'envie de s'investir.
- **L'autonomie :** faire confiance, déléguer des responsabilités et laisser de la liberté d'action stimule la créativité.
- **L'évolution professionnelle :** offrir des opportunités de formation et de montée en compétences.
- **Le feedback positif :** encourager régulièrement et souligner les progrès accomplis.

### 4 EXEMPLES CONCRETS DE DÉMARCHES MANAGÉRIALES MOTIVANTES POUR LES COLLABORATEURS

**LVMH**
Mise sur la progression interne et la transmission des savoir-faire grâce à des programmes de mentorat entre collaborateurs expérimentés et talents émergents. La reconnaissance est officialisée à travers des événements comme les LVMH Talent Awards, valorisant les réussites individuelles et collectives**.**
*Rapport annuel 2022 – Les Échos – Forbes*

**Leroy Merlin**
La motivation repose sur la participation aux décisions : groupes de travail collaboratifs en magasin pour améliorer process et objectifs. Les réussites sont célébrées via des cérémonies de reconnaissance collective et individuelle, renforçant l'esprit d'équipe.
*Site web – Capital – Le Parisien Éco*

**Michelin**
Déploie les « Conversations de développement », entretiens réguliers centrés sur les forces, aspirations et reconnaissance des collaborateurs. Ce format dépasse l'évaluation annuelle classique et stimule la motivation par le feedback positif.
*Développement Durable 2022 – HBR France – Le Figaro Économie*

**Salesforce**
Valorise la reconnaissance continue avec des rituels comme « Gratitude Friday » et une plateforme interne où s'échangent des badges visibles par tous. Ces pratiques créent une culture de gratitude favorisant collaboration et engagement.
*Site web – Forbes – HBR*

## *Le rôle du manager dans la motivation*

Le manager est le premier moteur de la motivation au sein de l'équipe. Son regard, ses mots et ses actions ont un impact direct sur l'engagement des collaborateurs. Il doit savoir observer les efforts individuels, valoriser les contributions, et adapter ses leviers de reconnaissance en fonction des profils et des attentes. Un manager inspirant sait également impliquer ses équipes dans les projets, encourager l'autonomie et offrir des perspectives de progression. En résumé, il crée un environnement où chacun se sent écouté, reconnu et encouragé à donner le meilleur de lui-même.

→ La solution Inéa Conseil : Formation Inéa – Savoir manager une équipe



*clé n°6*

# METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DE FEEDBACK CONSTRUCTIF

## METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DE FEEDBACK CONSTRUCTIF

Le feedback est un levier essentiel d'apprentissage, d'amélioration continue et de motivation. Trop souvent limité à un entretien annuel formel, il doit devenir un réflexe managérial du quotidien. Un feedback bien formulé renforce la confiance, clarifie les attentes et encourage la progression individuelle et collective.

# *Pourquoi le feedback est-il crucial ?*

→ Parce qu'il renforce l'engagement en montrant que le travail de chacun est observé et valorisé.
→ Parce qu'il permet d'ajuster les pratiques avant que des problèmes ne s'installent.
→ Parce qu'il favorise une culture de la transparence, de l'apprentissage et de la responsabilisation.
→ Parce qu'il alimente une dynamique de progrès continu, essentielle dans un environnement de travail en constante évolution.

### QU'EST-CE QU'UN BON FEEDBACK ?

- **Le feedback peut être formel ou informel,** mais il doit toujours être adapté au profil du collaborateur et au contexte. Pour être efficace, ce feedback doit respecter 4 principes essentiels.
- **Être spécifique :** il doit s'appuyer sur des faits concrets, observables, récents, plutôt que de rester vague ou général, ce qui le rendrait inopérant.
- **Être constructif :** il doit mettre en lumière ce qui a bien fonctionné et proposer des pistes d'amélioration, plutôt que de se limiter à des critiques ou à de simples compliments.
- **Être bienveillant :** il doit permettre au(x) collaborateur(s) de progresser, plutôt que de sanctionner ou de démotiver par une forme mal choisie.
- **Être régulier :** il ne doit pas se limiter aux entretiens annuels mais s'intégrer dans le management au quotidien, plutôt que d'être rare et déconnecté des situations vécues.

## 3 EXEMPLES CONCRETS D'ENTREPRISES QUI ONT INSTAURÉ UNE CULTURE DU FEEDBACK

**Michelin**
Avec les « Conversations de développement », l'entretien annuel devient un dialogue régulier centré sur aspirations et reconnaissance individuelle.
*Rapport Développement Durable 2022 – HBR France*

**Salesforce**
Des rituels comme les « Gratitude Fridays » et des badges de feedback favorisent une reconnaissance continue et collaborative.
*Salesforce.com – Forbes*

**Deloitte**
Le feedback est donné en temps réel via une application interne, améliorant performance et satisfaction.
*HBR – « Reinventing Performance Management »*

## *Comment un manager peut-il instaurer une culture du feedback ?*

1 - **Donner l'exemple** en sollicitant lui-même du feedback auprès de son équipe, le manager montre que c'est un outil de croissance, pas de jugement.
2 **- Intégrer le feedback au quotidien** lors des points hebdomadaires, en fin de projet, après une présentation ou une réunion-clé.
3 - **Former les équipes à la pratique du feedback** en adoptant des méthodes simples (exemple avec la méthode DESC, 3C : Comportement, Conséquence, Changement).
4- **Mettre en place des outils facilitants** (formulaires anonymes, outils digitaux, boîtes à feedback, mur d'encouragement, etc.)
5 - **Valoriser les initiatives de feedback** entre pairs, pas uniquement top-down.

→ La solution Inéa Conseil : Vidéo learning "Offrir du feedback"



*clé n°7*

# DÉLÉGUER EFFICACEMENT ET RESPONSABILISER

## DÉLÉGUER EFFICACEMENT ET RESPONSABILISER

La délégation est bien plus qu'une simple répartition des tâches. **C'est un levier stratégique d'autonomisation, de responsabilisation et de développement des compétences.** Elle permet de libérer du temps pour le manager, tout en stimulant l'implication et la progression de ses collaborateurs.
Pour autant, **déléguer ne signifie pas se désengager**. Cela implique au contraire un accompagnement actif, une confiance assumée et une définition claire du cadre et des objectifs.

## *Pourquoi la délégation est-elle est essentielle ?*

→ Pour faire **monter en compétences** les collaborateurs et renforcer leur autonomie, et non pas les cantonner à un simple rôle d'exécutant.
→ Pour **stimuler l'engagement** en valorisant la confiance accordée, et non pas centraliser plus que nécessaire.
→ Pour **désengorger le manager** des tâches opérationnelles et se recentrer sur les missions à forte valeur ajoutée, et éviter ainsi de s'épuiser à tout faire soi-même et grever sa vision stratégique.
→ Pour **favoriser la responsabilisation**, la créativité et la prise d'initiative dans les équipes, plutôt que de verrouiller les processus au détriment de l'autonomie.

### LES GRANDS PRINCIPES D'UNE DÉLÉGATION RÉUSSIE

- **Choisir la bonne personne** en fonction de ses compétences, de ses envies et de son potentiel de développement.
- **Clarifier la mission avec des objectifs précis,** un cadre défini et des indicateurs de suivi.
- **Fixer un niveau d'autonomie clair** avec un droit à l'erreur encadré.
- Accompagner sans surcontrôler, suivre sans étouffer, et soutenir sans faire à la place de son collaborateur.
- **Valoriser les réussites** en reconnaissant les efforts fournis et les progrès accomplis par le(s) collaborateur(s).

## 2 EXEMPLES CONCRETS D'ENTREPRISES QUI VALORISENT LA DÉLÉGATION ET LA RESPONSABILISATION

**Pixar**
Responsabilité individuelle sur chaque plan + feedback collectif « Braintrust ». Un cadre collaboratif qui favorise initiative et confiance partagée.
*Creativity, Inc. – TED Talks Pixar*

**Spotify**
Organisation en « squads » autonomes, responsables de leur produit, stratégie et organisation. Les managers n'interviennent qu'en soutien et facilitent vision et ressources.
*Spotify Scaling Agile – Atlassian – YouTube Engineering Culture*

## *Comment un manager peut-il mieux déléguer et responsabiliser ?*

1 - **Identifier les tâches à déléguer** en fonction de leur niveau de risque, d'urgence et de potentiel d'apprentissage.
2 - **Faire un brief clair** avec des objectifs précis, un calendrier réaliste et des ressources adaptées.
3 - **Clarifier les marges de manœuvre** : qu'est-ce qui peut être décidé seul ? Où faut-il validation ?
4 - **Adopter un mode de suivi souple mais présent** : points d'étape, retours réguliers, feedbacks ajustés.
5 - **Encourager les initiatives :** valoriser les idées nouvelles et donner le droit à l'erreur comme opportunité d'apprentissage.

→ La solution Inéa Conseil : Article "Comment mieux déléguer quand on est un manager débutant ?"



*clé n°8*

# FAVORISER L'ÉPANOUISSEMENT PROFESSIONNEL DES COLLABORATEURS

## FAVORISER L'ÉPANOUISSEMENT PROFESSIONNEL DES COLLABORATEURS

L'épanouissement professionnel n'est pas un luxe réservé à quelques entreprises « bienveillantes ». **C'est un levier stratégique de performance, d'innovation et de fidélisation.** Un collaborateur épanoui est plus engagé, plus créatif, plus résilient, et peut devenir un véritable moteur pour l'équipe d'abord, puis pour toute l'entreprise ensuite.

C'est pourquoi, **le rôle du manager est central dans cette dynamique**, car il crée les conditions de cet épanouissement, en combinant bien-être au travail, développement des compétences et reconnaissance des aspirations individuelles.

## *Pourquoi favoriser l'épanouissement est indispensable ?*

→ **Pour renforcer l'engagement et la motivation durable des collaborateurs**, plutôt que de compter uniquement sur des leviers financiers ou des injonctions à la performance.
→ **Pour limiter les risques de désengagement**, de turn-over ou de burn-out, plutôt que de gérer les départs ou les arrêts comme de simples aléas RH.
→ **Pour permettre à chacun de déployer son plein potentiel** dans un environnement stimulant, plutôt que de brider l'initiative par des cadres trop rigides ou désincarnés.
→ **Pour construire une culture managériale fondée sur la confiance**, le respect et l'écoute, plutôt que de perpétuer un management trop descendant et trop standardisé

### LES PILIERS D'UN ÉPANOUISSEMENT PROFESSIONNEL DURABLE

- **L'écoute active** afin de comprendre les besoins, les aspirations, les limites et les motivations de chacun.
- **L'autonomie progressive** afin de donner de la liberté d'action dans un cadre clair.
- **Le droit à l'erreur** pour encourager l'expérimentation sans peur de l'échec.

## FAVORISER L'ÉPANOUISSEMENT PROFESSIONNEL DES COLLABORATEURS

- **L'équilibre entre la performance et le bien-être** en suivant les résultats, sans pour autant devoir sacrifier la santé mentale de ses collaborateurs.
- **L'accès à la formation et à la mobilité** afin d'offrir des perspectives d'évolution concrètes.

## *Comment un manager peut-il favoriser cet épanouissement ?*

1 - **Créer un climat de confiance** basé sur l'écoute, la transparence et le respect du rythme de chacun.
2 - **Identifier les leviers de motivation individuelle** à travers des entretiens de développement et des échanges informels réguliers.
3 - **Proposer des opportunités de formation et d'évolution**, en lien avec les aspirations professionnelles des collaborateurs.
4 - **Soutenir l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle**, en favorisant la flexibilité, la reconnaissance du droit à la déconnexion et la prévention des risques psychosociaux.
5 - **Célébrer les réussites, encourager le progrès**, valoriser les petits pas autant que les grands résultats.

→ La solution Inéa Conseil : Découvrez nos formations en Soft Skills



*clé n°9*

# MESURER ET SUIVRE LES RÉSULTATS DE L'ÉQUIPE

## MESURER ET SUIVRE LES RÉSULTATS DE L'ÉQUIPE

Dans un environnement professionnel où l'agilité et la transparence deviennent des impératifs, **le pilotage de la performance** est un levier incontournable. Un manager efficace ne se contente pas de constater les résultats. Il doit les mesurer avec justesse, les analyser dans le temps et les partager avec clarté, dans une démarche vertueuse d'amélioration continue.

Mettre en place des indicateurs de performance (KPIs) pertinents permet ainsi de piloter l'équipe avec lucidité, de célébrer les avancées et de repérer les axes de progrès et les actions à mettre en œuvre afin de garantir une plus grande efficience individuelle et collective.

## *Pourquoi mesurer et suivre les résultats est indispensable ?*

→ Pour **orienter l'action collective avec précision**, en lien avec les objectifs stratégiques.
→ Pour **favoriser l'autonomie et la responsabilisation** afin que chacun puisse connaître, comprendre et partager avec son équipe sa contribution et ses objectifs qui y sont associés.
→ Pour **adapter rapidement sa stratégie** en fonction des signaux faibles qui auront pu être détectés.
→ Pour **valoriser les efforts** à travers des données quantitatives et qualitatives concrètes et non des impressions ou des « ressentis ».

### LES CONDITIONS D'UN PILOTAGE EFFICACE DE LA PERFORMANCE

- Définir des KPIs clairs et adaptés ni trop nombreux, ni trop vagues : ils doivent éclairer l'action, et non pas l'alourdir.
- Impliquer l'équipe dans leur définition pour favoriser l'appropriation.
- Croiser les données quantitatives et les feedbacks qualitatifs pour une vision complète des résultats de chaque action menée.
- Organiser des points réguliers de suivi collectif afin de renforcer la cohésion et le sens du progrès.
- Faire vivre les chiffres en les partageant, en les expliquant, et… en les faisant parler.

## MESURER ET SUIVRE LES RÉSULTATS DE L'ÉQUIPE

### 1 EXEMPLE CONCRET D'ENTREPRISE AYANT STRUCTURÉ SON PILOTAGE COLLECTIF

AXA a instauré une culture du pilotage participatif fondée sur la transparence des indicateurs et l'implication des équipes. Les KPIs sont définis à partir d'objectifs partagés entre les managers et les collaborateurs, à l'issue de dialogues de performance. Chaque trimestre, ces indicateurs sont mis à jour dans un tableau de bord d'équipe, présenté lors de points collectifs.
Ces rituels permettent de renforcer l'alignement stratégique, d'ajuster les priorités en temps réel et de valoriser les contributions individuelles au service de l'objectif collectif. Les équipes sont ainsi davantage actrices de la performance, plutôt que simples exécutantes de directives chiffrées.
*Rapport RSE AXA 2022 – section « Gouvernance et culture de la performance » + Témoignages sur AXA Group Careers + Article Les Échos : « Comment AXA pilote la performance avec ses équipes ».*

## *Comment un manager peut-il renforcer le pilotage de la performance ?*

1 - **Travailler avec l'équipe** à la définition de KPIs utiles et compréhensibles.
2 - **Partager régulièrement les résultats**, même partiels, afin de nourrir la dynamique collective.
3 - **Analyser les écarts** non comme des fautes, mais comme des signaux d'alerte ou d'ajustements nécessaires.
4 - **Mettre en place des rituels de pilotage agiles**, centrés sur l'analyse, et non pas sur la sanction.
5 - **Encourager les prises d'initiatives** à partir des données disponibles.

→ La solution Inéa Conseil :
Formation Inéa - Management de la performance d'une équipe



*clé n°10*

# ADAPTER SON MANAGEMENT AUX NOUVELLES GÉNÉRATIONS

## ADAPTER SON MANAGEMENT AUX NOUVELLES GÉNÉRATIONS

L'arrivée de la **génération Z** sur le marché du travail marque un tournant dans les pratiques managériales. Née entre 1997 et 2010, cette génération a grandi dans un monde hyperconnecté, instable, où les crises économiques, écologiques et sanitaires ont façonné une relation différente au travail, à l'autorité et à la hiérarchie.

Pour les managers, il ne s'agit pas de « faire plaisir » à cette nouvelle génération, **mais de comprendre ses codes, ses aspirations, et de construire un cadre stimulant et exigeant à la fois**, dans lequel cette jeunesse puisse s'engager et s'épanouir durablement.

## *Pourquoi adapter son management à la génération Z ?*

→ Parce qu'elle **représente déjà plus de 20 % de la population active en France.**
→ Parce qu'elle est **porteuse de nouvelles attentes en matière de sens**, de flexibilité et d'équilibre de vie.
→ Parce qu'elle est **moins sensible aux modèles hiérarchiques classiques** et valorise davantage le feedback, l'inclusion et l'agilité.
→ Parce qu'elle peut **devenir un moteur de transformation**, à condition d'être encadrée avec intelligence.

### LES GRANDS LEVIERS D'UN MANAGEMENT ADAPTÉ À LA GÉNÉRATION Z

- Coconstruire plutôt que d'imposer, en donnant du sens aux actions et aux décisions prises par l'implication des jeunes générations dans la définition des objectifs.
- Offrir un feedback régulier et bienveillant car la génération Z est en attente de retours fréquents, argumentés et probants, dans une logique d'apprentissage et de progression.
- Assumer une posture de coach plutôt que de contrôleur en encourageant, en écoutant, en challengeant, sans pour autant infantiliser son jeune collaborateur.

## ADAPTER SON MANAGEMENT AUX NOUVELLES GÉNÉRATIONS

- Valoriser les performances sociales, sociétales et environnementales de l'entreprise, car cette génération est particulièrement sensible à sa dimension éthique.
- Proposer un cadre souple mais pour autant structuré par une flexibilité des rythmes de travail ou des modes de réunions, avec pour autant une clarté sur les attendus.

### 1 EXEMPLE CONCRET D'ENTREPRISE AYANT SU S'ADAPTER À LA " GEN Z"`

Mercedes-Benz a lancé le programme "NextGen", qui vise à intégrer les jeunes collaborateurs dans la stratégie d'innovation de l'entreprise. Des équipes intergénérationnelles travaillent en mode agile sur des projets concrets (mobilité durable, digitalisation), valorisant l'initiative et la responsabilité dès l'arrivée dans l'entreprise.
*Site officiel Mercedes-Benz Group – section Innovation + Article Forbes : « Comment Mercedes attire les jeunes talents ».*

## *Comment un manager peut-il ajuster sa posture face à la génération Z ?*

1 - **S'intéresser aux parcours et aux aspirations professionnelles** et personnelles des jeunes collaborateurs dès leur arrivée.
2 - **Multiplier les échanges courts et réguliers** plutôt que de mettre en œuvre un management uniquement descendant.
3 - **Faire preuve de transparence sur les objectifs et les décisions**, car cette génération valorise les environnements où l'on comprend le « pourquoi » autant que le « quoi ».
4 - **Offrir des espaces d'expression et de contribution** comme des réunions participatives, des feedbacks inversés, un mentorat croisé.
5 - **Favoriser la mobilité, les projets transverses et les apprentissages rapides**, car les jeunes talents attendent de la diversité dans leurs missions, et un apprentissage « en mouvement ».

→ La solution Inéa Conseil : découvrez le Podcast Inéa Conseil

# Conclusion

Un management efficace ne repose plus uniquement sur l'expertise technique ou la supervision des tâches, mais sur la capacité à inspirer, fédérer et faire grandir ses équipes.

Mais au-delà des outils et des méthodes, c'est la posture du manager qui fait la différence. Un manager inspirant est celui qui sait écouter, encourager, responsabiliser et incarner les valeurs de son organisation. C'est cette posture qui permet non seulement d'améliorer la performance des équipes, mais aussi de renforcer leur engagement et leur épanouissement professionnel.

**POURQUOI EST-CE ESSENTIEL AUJOURD'HUI ?**
Parce qu'une entreprise performante est avant tout une entreprise où les collaborateurs se sentent engagés, reconnus et alignés avec une mission commune. Parce que la gestion des talents est devenue un enjeu stratégique pour attirer, fidéliser et développer les compétences. Parce que dans un monde de plus en plus digitalisé, la dimension humaine reste la clé d'un leadership durable et efficace.

Chez Inéa Conseil, nous accompagnons les managers et les dirigeants dans cette transformation en leur fournissant des formations adaptées, des outils concrets et un accompagnement personnalisé. Nos programmes sont conçus pour vous aider à mettre en pratique ces clés de réussite et à adapter votre management aux défis actuels.

**Découvrez nos formations management sur notre site www.ineaconseil.fr**





*Formez-vous avec Inéa Conseil et faites la différence.*


14, rue Barbès
92300 Levallois-Peret

70, avenue d'Iéna
75016 Paris

contact@ineaconseil.fr
01 47 20 31 46
www.ineaconseil.fr


Retrouvez-nous sur :