



New Generation

Quel management pour demain ?

Yan Bofetti / Steve Dénervaud | Raiffeisen Suisse Mai 2022



Proposition

- 1. Aujourd'hui, une pluralité de modèles**
- 2. Intelligence situationnelle**
- 3. Individualiser la relation et donner des repères**
- 4. La créativité, une qualité essentielle**
- 5. Les compétences de demain se préparent aujourd'hui**
- 6. Du manager au manager-coach**
- 7. Dialogue Continu sur la Performance (DCP)**
- 8. Le DCP, un outil à disposition du manager-coach**
- 9. Questions**
- 10. Conclusion**



1. Aujourd'hui, une pluralité de modèles

Une pluralité de modèles organisationnels co-existent

Des organisations de plus en plus
ouvertes / toujours plus
d'interlocuteurs internes - externes

Un modèle très classique, organisé et
descendant

Des situations où il faut être en mode
start-up, très agile

Tout cela fait émerger un besoin
d'individualisation de la part des
collaborateurs dans la façon dont ils
sont managés



Et de la part des managers, une perte
de repères, faute de pouvoir
reproduire le modèle managérial
appris de leur propre hiérarchie

Il y a une vraie rupture pour les managers



2. Intelligence situationnelle

Intelligence situationnelle

Cultiver de nouvelles compétences

Capacité à contextualiser son action



Intelligence de situations

Capacité à mettre en perspective les modèles de travail par rapport à un contexte

Comprendre ce qui se passe et parvenir à adapter son comportement

3. Individualiser la relation et donner des repères



Individualiser la relation

Etre « en résonance » avec les équipes

Capacité à individualiser la relation avec chacun des collaborateurs



Capacité d'écoute, de l'empathie et du temps en face à face pour le dialogue

Capacité à donner des repères à ses équipes

Le manager de demain doit construire des «rites» sur la façon dont la semaine de travail se déroule, sur le partage de l'information, sur l'utilisation de l'espace

4. La créativité, une qualité essentielle



La créativité

Capacité d'innovation, accepter d'embrasser d'autres réalités

Capacité à résoudre des problèmes complexes



Esprit critique

L'intelligence émotionnelle

Développer une capacité à sortir du cadre

5. Les compétences de demain se préparent aujourd'hui



Apprentissage permanent

Développer le goût d'apprendre

Capacité à se confronter à d'autres logiques que la sienne



Diversifier les équipes de projet, en y intégrant des collaborateurs d'âges et de cultures variés, capables d'apporter des pratiques différentes

intégrer la dimension technologique en amont de toute réflexion stratégique pour l'entreprise et son management

Exemplarité et authenticité

6. Du manager au manager-coach



Le manager-coach : un professionnel de la performance des autres

- Faire preuve de reconnaissance.
- Individualiser la relation manager-managé
- Favoriser la cohésion d'équipe
- Instaurer une relation de confiance
- Pratiquer l'intelligence émotionnelle

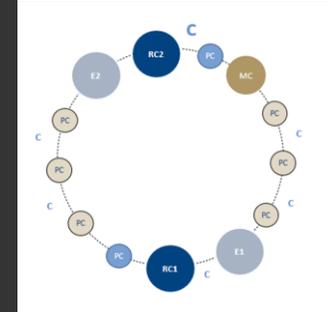
Un manager agile évoluant dans un environnement hybride

- Être capable de donner du sens au travail de l'équipe
- Savoir prendre des décisions et faire preuve de courage managérial
- Accompagner les collaborateurs
- Être capable de travailler avec toutes les équipes de l'entreprise
- Être capable d'innover
- Avoir la culture du feedback

Un manager humble et ouvert au feedback

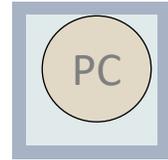
- Améliorer la marque employeur
- Booster la motivation
- Optimiser l'expérience collaborateur
- Perfectionner les pratiques managériales

7. Dialogue continu sur la performance



Dialogue continu sur la performance

Éléments clés



Puls Checks recommandés (6 en tout, env. toutes les 6 semaines)

- Les Puls Checks constituent la base d'un entretien comportant des feedbacks réguliers
- Le développement, la performance, le comportement et la collaboration sont prioritaires
- Les Puls Checks se déroulent de manière informelle, si possible: pas de travail administratif



Evaluations (2x an, en juin et en décembre)

- Les évaluations E1 et E2 sont obligatoires et ont lieu dans Workday avant les réunions de revue



DCP Review Circle (en janvier et en juillet)

- Les DCP Review Circles ont lieu à tous les niveaux hiérarchiques
- Effectuer un calibrage et une catégorisation selon la matrice à 9 cases et initier les autres processus de développement du personnel



Puls Checks obligatoires (2 en tout, en février et en août)

- Les Puls Checks obligatoires ont lieu après les DCP Review Circles
- Les évaluations concernant la performance et la culture d'entreprise sont communiquées aux collaborateurs



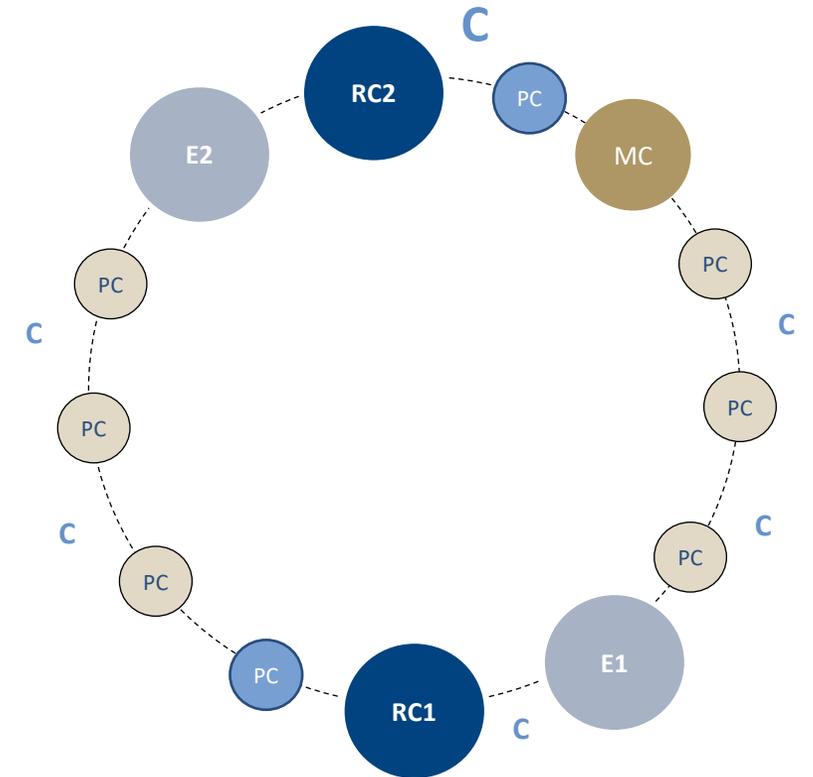
Management Circle (mars)

- Décision concernant la rémunération totale (modifications des salaires, évtl. bonus) et les changements concernant les échelons de fonction sur la base des résultats calibrés issus des DCP Review Circles



Fixation et contrôle des objectifs (réunions régulières)

- Début de l'année: réunion pour fixer les objectifs
- Contrôle et revue des objectifs sur d'autres canaux / dans d'autres réunions
- Fréquence des réunions à déterminer individuellement

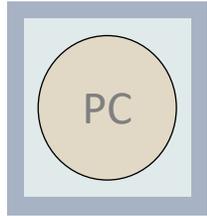


A photograph of three business professionals walking in a modern office hallway. On the left, a woman with long dark hair is smiling and talking to a woman with short blonde hair in the center. On the right, a man in a blue suit is also smiling and looking towards the women. They are all dressed in professional attire. The background shows a clean, bright office environment with glass walls and doors. The overall tone is positive and collaborative.

8. Le DCP, un outil à disposition du manager-coach

Le DCP, un outil à disposition du manager-coach

Les Puls Checks :



Puls Checks recommandés (6 en tout, env. toutes les 6 semaines)

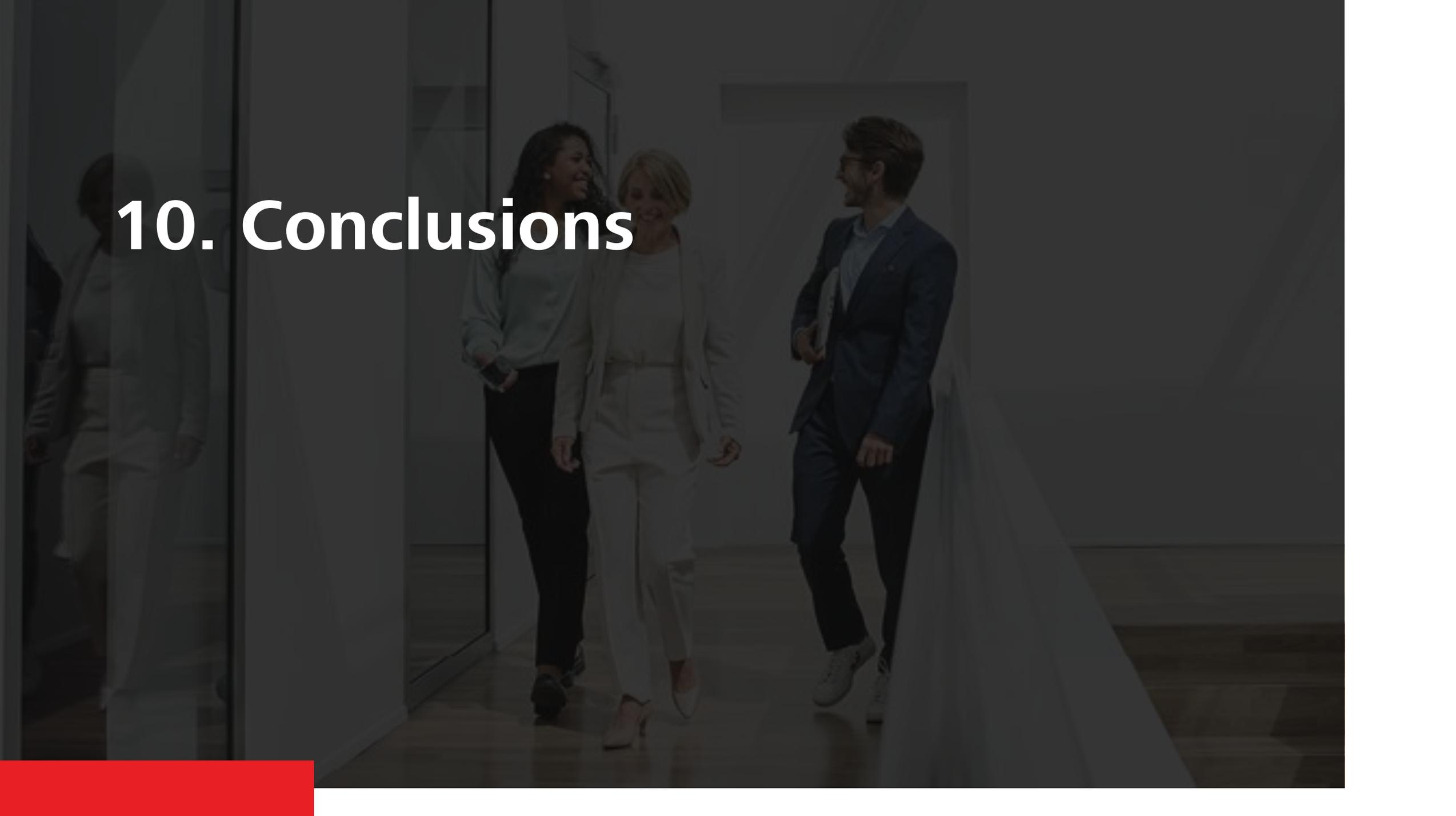
- Les Puls Checks constituent la base d'un entretien comportant des feedbacks réguliers
- Le développement, la performance, le comportement et la collaboration sont prioritaires
- Les Puls Checks se déroulent de manière informelle, si possible: pas de travail administratif

- Le manager-coach :
 - Fait preuve de reconnaissance
 - Individualise la relation manager-managé
 - Accompagne le collaborateur
 - Instaure une relation de confiance
 - Pratique l'intelligence émotionnelle
 - Possède la culture du feedback

9. Questions & discussion



10. Conclusions



Merci beaucoup

Yan Bofetti
HR Business Partner

T +41 21 612 50 35
yan.bofetti@raiffeisen.ch
Voie du Chariot 7
1003 Lausanne
raiffeisen.ch

Steve Dénervaud
Collaborateur richesse humaine

T +41 26 913 28 95
steve.denervaud@raiffeisen.ch
Rue de l'Ancien Comté 27
1635 La Tour-de-Trême
raiffeisen.ch