

SNCF



Les 10 bonnes recettes du
manager RCAD SnCF

Tome 2



Les 10 bonnes recettes du manager

RCAD SnCF

Tome 2



- ✓ **Briefer avant une formation**
- ✓ **Débriefer au retour de formation**
- ✓ **Concevoir un plan d'actions**
- ✓ **Suivre un plan d'actions**
- ✓ **Réaliser un entretien intermédiaire périodique**
- ✓ **Réaliser un entretien annuel**
- ✓ **Préparer un support de communication**
- ✓ **Mettre en œuvre les basiques de l'animation d'équipe**
- ✓ **Animer son équipe avec des actions plus exceptionnelles**
- ✓ **Concevoir un challenge**
- ✓ **Actionner les leviers de la motivation**



Recette n°1

Briefer avant une formation



10 minutes à J-2 du démarrage de la formation



Le manager en 1.2.1 avec chaque collaborateur concerné par la formation



Dans un bureau ou salle de réunion



Objectifs

- **Mettre en énergie** le collaborateur avant la formation
- **S'impliquer** en tant que manager dans le développement des compétences de ses collaborateurs
- **Donner du sens** à la formation
- **Formaliser ses attentes** de manager et découvrir celles du collaborateur
- **Valider l'engagement** du collaborateur pour le suivi de la formation



Méthode

Avant l'entretien :

- Planifier l'entretien individuel et envoyer l'invitation par mail avec en pièce jointe le programme de formation

Pendant l'entretien :

- **Accueillir** le collaborateur et recentrer sur l'objet de l'entretien : « *Je te rencontre aujourd'hui pour faire un point sur la prochaine formation sur à laquelle tu vas participer le De ...h à...h* »
- **Donner du sens** en présentant les objectifs de la formation en lien avec un enjeu d'entreprise ou un enjeu propre au collaborateur (en lien avec un plan d'actions, un constat factuel, un souhait du collaborateur...)
- **Sonder l'état d'esprit** du collaborateur vis-à-vis de la formation : « *qu'en as-tu compris ? Quelles sont tes attentes ? Quels sont tes freins ?* »
- Pratiquer **l'écoute active** avec prise de note et **empathie**.
- Réagir, **lever les objections**.
- **Préciser ses attentes** sur le comportement durant la formation, sur la mise en action après la formation et montrer les bénéfices de la formation pour le collaborateur
- **Valider** la bonne compréhension du collaborateur et répondre aux dernières questions
- **Verrouiller** son engagement durant la formation : « est ce que je peux compter sur ta participation active »
- **Fixer le prochain RDV** : débriefe après la formation



Erreurs à éviter

- Mettre en exigence le collaborateur sans donner de sens, ni avoir pris connaissance du programme de formation
- Faire un monologue
- Justifier l'envoi en formation par un manque de compétence du collaborateur ou se dédouaner en disant que c'est une formation obligatoire
- Etre déjà dans le plan d'actions qui suit la formation ou parler de sujets ne concernant pas la formation



Ce qui change en télétravail

- L'entretien est réalisé via Teams ou autre outil de visio conférence
- En cas de formation à distance : valider avec le collaborateur tous les prérequis techniques de la formation : lien de connexion, ordinateur avec micro et caméra ouverts...
- Etre vigilant avec le partage d'écran sur d'éventuelles notifications polluantes

Recette n°2

Débriefer au retour de formation



10 minutes à J+1 du retour de formation



Le manager en 1.2.1 avec chaque collaborateur concerné par la formation



Dans un bureau ou salle de réunion



Objectifs

- **Avoir le feedback** du collaborateur concernant la formation
- **Engager le collaborateur** sur un plan d'actions à l'issue de la formation



Méthode

Avant l'entretien :

- Planifier l'entretien individuel et envoyer l'invitation mail au collaborateur juste après avoir envoyé celle pour le brief d'avant formation

Pendant l'entretien :

- Après la phase d'accueil, **recueillir via un questionnement ouvert, le feedback** du collaborateur : « *comment s'est passé la formation?* », « *quels sont les points que tu as vus et retenus?* », « *en quoi cette formation t'a-t-elle aidé?* », « *selon toi, qu'est ce qui a manqué ?* »
- **Laisser le collaborateur s'exprimer**, faire de l'écoute active avec prise de notes, réagir de manière bienveillante et constructive, en rebondissant sur les éléments cités spontanément par le collaborateur lors de l'entretien de « brief avant formation ».
- **Reprendre la main** en indiquant qu'un temps de formation permet de prendre du recul et de se remettre en énergie pour tester de nouvelles pratiques.
- **Demander au collaborateur**, ce qu'il souhaite mettre en place de manière prioritaire suite à la formation
- **Valoriser la proposition**. Si pas de proposition ou proposition inadaptée, faire proposer le collaborateur en le questionnant : « *A ton avis, quelle action peut t'aider à progresser dans ce domaine?* »
- **Valider** ensemble les modalités de l'action (objectifs, moyens, intervenants, délai...)
- **Remercier**, valider que le collaborateur est prêt à passer à l'action, fixer le prochain rendez-vous (suivi du plan d'actions) et prendre congés



Erreurs à éviter

- Monopoliser la parole
- Poser des questions fermées pour obtenir le feedback du collaborateur
- Oublier de réaliser le débriefing ou le faire trop tardivement après le retour de formation
- Abonder dans le sens du collaborateur en cas de propos négatif sur la formation (inutilité,...)
- Décider seul du plan d'actions ou faire de la formation un non événement sans action qui en découle



Ce qui change en télétravail

- L'entretien est réalisé via Teams ou autre outil de visio conférence
- Etre vigilant avec le partage d'écran sur d'éventuelles notifications polluantes



Objectifs

- **Améliorer les performances** individuelles et collectives au quotidien (montée en compétence) ou en situation de crise (volumes d'activité et/ou absentéisme importants)
- **S'impliquer dans la montée en compétence** de son équipe et le pilotage des résultats
- **Fédérer** autour d'un objectif commun en associant ses collaborateurs aux actions



Méthode

Quand déclencher un plan d'actions?

- A partir du moment où un écart est constaté entre les résultats et l'objectif cible

Comment construire un plan d'action ?

- **Formaliser l'élément déclencheur** de l'action en définissant :
 - **L'item à améliorer**, ayant un résultat < à l'objectif cible
 - La **date** du constat
 - Son **indicateur de mesure**
 - Son **résultat chiffré** à la date du constat
- **Définir l'action d'amélioration** à entreprendre en tenant compte de :
 - Son niveau de **priorité** : de P1 à P3 en dégressif avec comme critère de décision l'impact sur la satisfaction client
 - Des **bénéficiaires** : action individuelle ciblée sur les low performers de l'équipe, action collective si toute l'équipe n'est pas aux attendus
 - Des **moyens à mettre en place** : à adapter selon la priorité de l'action et les actions déjà mises en place sur ce même sujet (exemple : action 1. sensibilisation en lancement de journée, action 2. quiz, action 3. formation continue)
 - Du **responsable de l'action** : en charge du suivi (exemple : DPX)
 - Des **contributeurs de l'action** : en charge de toute ou partie de l'action (exemple ADPX)
 - De **l'indicateur de succès** : avec un indicateur de mesure et seuil de réussite. Si l'écart entre l'objectif et les résultats est important, fixer un objectif intermédiaire < à l'objectif cible pour faciliter l'adhésion des collaborateurs.
 - D'une **date de début et de fin**
- Selon l'autonomie du collaborateur, le plan d'action peut être co-construit avec lui.
- Dans tous les cas, le plan d'actions doit être **communiqué** (entretien + mail), **réajusté et validé** avec les bénéficiaires et son N+1 si les moyens engagés nécessitent son accord
- **Encourager et fixer les prochains RDV** (réalisation de l'action, suivi....)



Erreurs à éviter

- Mettre en place un plan d'actions sur un ressenti, sans éléments factuels
- Embarquer toute l'équipe sur un plan d'actions qui devrait concerner uniquement les collaborateurs en deçà des attendus
- Décider seul et imposer le plan d'actions
- Fixer un objectif trop élevé
- Mettre en place une action démesurée par rapport aux priorités et aux actions précédentes
- Oublier de définir les responsables et contributeurs => déresponsabilisation



Ce qui change en télétravail

- L'entretien de co-construction / communication / validation est réalisé via Teams ou autre outil de visioconférence et formalisé par mail
- Le bénéficiaire doit connaître à l'avance les modalités des actions de suivi et ce que cela implique pour lui en terme de disponibilité, d'outils (configuration)
- Les modalités doivent être adaptées en terme de durée (pas plus de 2h), et selon la taille

Recette n° 4

Suivre un plan d'actions



Objectifs

- **Améliorer les performances** individuelles et collectives
- **Renforcer sa démarche d'accompagnement** avec ses collaborateurs
- **S'assurer** que le plan d'actions se déroule comme prévu
- **Encourager**, valoriser les progrès, soutenir et aider en cas de difficultés
- **Mesurer** l'efficacité des actions



Méthode

- **Centraliser les actions d'amélioration** entreprises et à entreprendre dans le **tableau de suivi de plan d'actions** (à partager avec l'ensemble des encadrants d'un même site) et indiquer le statut de l'action « En cours »
- **Planifier** les actions de suivi pour toutes les parties prenantes : bénéficiaires, contributeurs, responsable
- **Réaliser** les actions prévues et faire des points intermédiaires sur les résultats obtenus sans attendre la date de fin de l'action.
 - **En cas de progression des résultats** : encourager, valoriser et inciter les collaborateurs à maintenir le cap
 - **En cas de non progression** : encourager, faire dire les difficultés au collaborateur, montrer et aider, corriger et appliquer
- A la fin de l'action, **décider des suites à donner** :
 - Action récurrente avec Résultat > Objectif => poursuite
 - Action non récurrente avec Résultat > Objectif => arrêt
 - Action récurrente ou non avec Résultat < Objectif => arrêt & décision d'une nouvelle action (panoplie supérieure)
- A la fin de l'action, actualiser le statut de l'action : « Terminé »
- **Féliciter** en cas d'atteinte des objectifs ou **remobiliser** sur une nouvelle action en cas de non atteinte
- Fixer les prochains RDV et recommencer!



Erreurs à éviter

- Attendre la fin du plan d'actions pour communiquer et vérifier les résultats
- Minimiser les réussites et/ou les difficultés rencontrées, et/ou la non atteinte des objectifs
- Se décharger du plan d'action en répercutant la pression sur les bénéficiaires et les contributeurs
- S'accorder les réussites à soi seul
- Multiplier les actions sans en mesurer l'efficacité
- Oublier de saisir les actions d'amélioration dans le tableau de suivi de plan d'actions
- Considérer que le résultat est acquis grâce à la réussite d'une action
- Considérer que l'action qui a fonctionné hier avec X, fonctionnera demain avec Y



Ce qui change en télétravail

- L'entretien de suivi du plan d'action est réalisé via Teams ou autre outil de visioconférence
- Penser à communiquer à chaque bénéficiaire ses résultats par mail ou chat au moins 1 fois par semaine
- Les modalités de réalisation des actions doivent être adaptées en terme de durée (pas plus de 2 heures consécutives), en fonction de sa typologie : brief avec information descendante => groupe entier, formation continue à distance => groupe de 8 participants maximum, coaching à distance => avec 1 seul participant

Réaliser un entretien intermédiaire périodique



Préparation : 20 mn
Réalisation : 30 mn



Manager & collaborateur
en 1.2.1



Dans un bureau ou salle de réunion au
calme pour ne pas être dérangé



Objectifs

- **Renforcer** la relation managériale
- **Donner un feedback** continu sur les performances du collaborateur : valoriser ou remettre en exigence
- **Mettre en place des plans d'actions** d'amélioration
- **Capitaliser** le savoir faire et donner du sens



Méthode

Avant l'entretien :

- **Planifier** l'entretien individuel sur les 10 premiers jours de la nouvelle période et envoyer l'invitation mail au collaborateur. Lui remettre le support de l'entretien pour qu'il puisse le préparer.
- **Faire le bilan** sur la période écoulée sur les savoirs, savoir-faire et savoir être, analyser les résultats et réfléchir aux actions d'amélioration, des messages importants à passer et pré-remplir le support d'entretien

Pendant l'entretien :

- Après la phase d'accueil, inviter le collaborateur à s'exprimer et à raconter comment il a vécu la période écoulée : « *Comment s'est passé ton mois? Dans ton poste? Avec tes collègues? Avec moi?* ». Etre dans une posture d'écoute active avec prise de notes
- **Faire le point** sur : les résultats obtenus sur les 3 familles de savoirs vs objectifs, les résultats obtenus sur les 3 familles de savoirs vs résultats équipe
- **Reformuler** les temps forts
- Faire réfléchir et **restituer les réussites, les difficultés, les points de vigilance**
- **Préparer la période à venir** en définissant les nouveaux objectifs et les indicateurs et impliquer le collaborateur via une question du type : « Comment tu vois les choses? »
- **Elaborer ensemble un plan d'actions** et le valider
- **Lever les doutes** en questionnant et en relevant les dissonances
- **Fixer les prochains RDV** et terminer par un message d'encouragement



Erreurs à éviter

- Parler au lieu de faire parler
- Commencer l'entretien en parlant des résultats sans demander au collaborateur sa vision de la période écoulée
- Rester dans les constats sans valoriser, ou sans mettre en exigence
- Comparer un collaborateur à un autre
- Rester dans les constats sans proposer de plan d'actions
- Décider seul du plan d'actions
- Etre dans les incantations « mais si tu vas y arriver » sans lever les doutes



Ce qui change en télétravail

- L'entretien est réalisé via Teams ou autre outil de visioconférence via le support d'entretien dématérialisé
- Valider que le collaborateur se sente libre de parler
- Demander au collaborateur d'activer son micro et sa caméra pour appréhender les éléments para et non verbaux de sa communication
- Dynamiser l'entretien via l'emploi de mots forts et une intonation de voix claire et rythmée : il faut sur jouer pour garder l'attention
- Veiller à la répartition du temps de parole pour éviter les décrochages du collaborateur

Recette n° 6

Réaliser un entretien annuel



Préparation : 1h30
Réalisation : 2h



Manager &
collaborateur en 1.2.1



Dans un bureau ou salle de réunion
au calme pour ne pas être dérangé



Objectifs

- **Donner du peps** pour la période à venir
- **Situer la contribution du collaborateur** à la performance d'entreprise
- **Evaluer** le niveau d'atteinte des objectifs par le collaborateur et apprécier les compétences
- **Définir les nouveaux objectifs** pour la période à venir
- **Recueillir les attentes du collaborateur** en termes de formation, d'évolution



Méthode

Avant l'entretien :

- Planifier l'entretien individuel au moins 15 j avant sa tenue et envoyer l'invitation mail au collaborateur en lui demandant de préparer l'entretien en amont via le support. Penser à lui donner accès à ses bilans d'entretiens intermédiaires périodiques
- A partir des entretiens intermédiaires périodiques, réfléchir aux **forces et points d'amélioration** propres au collaborateur en les reliant à des **éléments factuels**, faire le bilan des **formations suivies** et les **évolutions souhaitées**, choisir les **axes prioritaires** de l'entretien (fil conducteur et chantiers prioritaires en adéquation avec la stratégie d'entreprise) et pré-remplir le support d'entretien
- **Faire valider les entretiens** de son équipe à son N+1 garant de la cohérence

Pendant l'entretien :

- Après la phase d'accueil, inviter le collaborateur à s'exprimer et à raconter comment il a vécu la période écoulée : « *Comment as-tu vécu cette année?* ». Etre dans une posture d'écoute active avec prise de notes
- **Rappeler les objectifs et balayer les résultats** obtenus sur chaque catégorie d'objectifs et évaluer les compétences dans la fonction selon la grille définie. Faire réfléchir et restituer les réussites, les difficultés, les points de vigilance. Communiquer l'évaluation finale (note)
- **Préparer la période à venir** en définissant les nouveaux **objectifs SMART** et les indicateurs et impliquer le collaborateur via une question du type : « Comment tu vois les choses? » Lever les doutes en questionnant et en relevant les dissonances. Inciter le collaborateur à faire des propositions pour l'impliquer
- Demander au collaborateur ses **souhaits de formation et d'évolution** et donner son positionnement de manager en questionnant le collaborateur pour creuser ses attentes
- Fixer les prochaines étapes et terminer par un **message d'encouragement**



Erreurs à éviter

- Mener l'entretien sans l'avoir préparé et sans s'appuyer sur des éléments factuels
- Rester sur la version d'entretien préparée en amont sans tenir compte de la vision du collaborateur
- Etre trop directif
- Donner des « bonnes notes » à tous ses collaborateurs, même quand les objectifs ne sont pas atteints
- Mener le même entretien pour l'ensemble de ses collaborateurs



Ce qui change en télétravail

- L'entretien est réalisé via Teams ou autre outil de visioconférence via le support d'entretien dématérialisé
- Valider que le collaborateur se sente libre de parler
- Demander au collaborateur d'activer son micro et sa caméra pour appréhender les éléments para et non verbaux de sa communication
- Planifier l'entretien en 2 temps : temps 1=> bilan (1h), temps 2 => projection (1h)
- Veiller à la répartition du temps de parole pour éviter les décrochages du collaborateur



Objectifs

- **Créer la confiance** pour faire adhérer
- **Partager** les bons comme les mauvais résultats
- **Clarifier l'organisation**, le rôle de chacun
- **Collaborer** en partageant les bonnes pratiques, les difficultés
- **Impliquer** pour mettre en actions



Méthode

- **Définir un ordre du jour** correspondant aux **attentes** et au **contexte de vos dentinaires**, c'est-à-dire les informations importantes pour eux avec une prise de connaissance facilités

Agents

- **Attentes** : organisation, objectifs, résultats individuels et équipe, résolution dysfonctionnement, informations process, produits
- **Contexte** : en production, donc informations visuelles et simples

ADPX

- **Attentes** : résultats équipe & individuels agents / ADPX, informations process, produits, préop, organisation ADPX
- **Contexte** : souvent en mouvement pour répondre aux questions des agents

DPX

- **Attentes** : résultats équipe & individuels agents / ADPX, informations process, produits, préop, répartition des tâches, plans d'actions, absentéisme, actions pouvant impacter le niveau de production
- **Contexte** : souvent en réunion, impliqués dans l'atteinte des objectifs et les projets du site et RCAD

Responsable de site / activité RCAD

- **Attentes** : objectifs résultats indicateurs site, plan d'actions site, contribution du site à la performance globale, climat social
- **Contexte** : pas beaucoup de temps, beaucoup de mails => aller à l'essentiel, commencer par les informations importantes

Services transverses

- **Attentes** : résultats globaux activité, points bloquants où ils sont contributeurs, avancée des projets
- **Contexte** : moins opérationnels, donc ne connaissent pas les contraintes et les enjeux, il faut leur expliquer!

Méthode

- **Définir un modèle** de document qui sera utilisé systématiquement pour animer et formaliser le temps d'échange
- **Privilégier une communication visuelle** en ajoutant des commentaires écrits uniquement sur l'analyse et les préconisations (avec des phrases courtes et des mots positifs même en cas de mauvaise nouvelle)
- **Commencer les communications par les points positifs** ou **ce qui ne change pas**, les terminer par une note de fantaisie (GIF animé...), pour faire prendre du recul
- **Communiquer au plus près de l'événement**, en évitant les veilles de week-end / congés pour les mauvaises nouvelles

Erreurs à éviter

- Réaliser des supports écrits avec beaucoup de texte et une information dense
- Réaliser des supports de communication sur un même sujet identiques pour l'ensemble de ses destinataires
- Utiliser des termes sans s'assurer qu'ils soient connus des destinataires
- Communiquer trop tardivement après l'événement
- Diffuser le support sans le présenter ni s'assurer du feedback des destinataires

Ce qui change en télétravail

- Le support de communication s'il est dématérialisé doit reprendre les codes du support utilisé en présentiel
- Le support de communication peut être diffusé en amont par mail aux différents destinataires qui en prennent connaissance avant le point d'échange à distance => gain de temps en raison du format plus court



Objectifs

- Renforcer son **leadership** et sa relation managériale
- **Motiver**
- Influer sur les **résultats**
- Générer de la **cohésion**
- **Impliquer** pour mettre en actions
- Gérer une **situation de crise**



Méthode

- **Animer au quotidien** son équipe selon une panoplie d'actions et une posture adaptée

▪ Accueil des collaborateurs à la prise de service	 CHAT	Je me lève pour le saluer, je le regarde dans les yeux, je lui dis bonjour et n'oublie pas d'avoir un mot rapide et personnel pour chaque personne
▪ Lancement de journée ou mini brief + Point intermédiaire	 VISIO	Debout à côté du paperboard et du tableau, je suis ouvert aux autres (5 minutes par groupe)
▪ Binôme terrain (individuel)	 CHAT	Je suis assis au poste de mon collaborateur, je l'aide dans sa montée en compétence
▪ Coaching terrain (équipe)	 CHAT TELEPHONE	Je suis debout dans l'allée de mon équipe et j'aide mes collaborateurs, je montre que je suis disponible et présent et répond à leurs sollicitations
▪ Débriefe & entretien avec un collaborateur	 VISIO	Je suis en face à face individuel à l'écart de la prod pour pouvoir discuter, si le sujet est très personnel, je prends une salle à part
▪ Réunion d'équipe	 VISIO	Dans une salle, debout devant mes collaborateurs
▪ Animation plateau	 CHAT	De manière pro active, je me positionne au poste de l'agent pour l'aider quand le ton monte avec le client, j'interviens sur les statuts de connexion anormaux, lors que le nombre d'appels en attente est trop important

- **Trouver son propre mode d'animation** en cohérence avec son style de management
- **Tenir les rituels d'animation** selon la fréquence communiquée aux collaborateurs



Erreurs à éviter

- Sur jouer ou jouer un rôle
- Déprogrammer de manière récurrente les actions d'animation
- Etre passif
- Avoir une attitude fermée



Ce qui change en télétravail

- Hormis le binôme terrain en individuel, toutes les actions d'animations peuvent être maintenues à distance. Le canal de communication est à adapté selon la nature de l'action : chat, Visio, téléphone
- Que ce soit sur les actions collectives ou individuelles, il est important d'aller chercher les questions des collaborateurs qui peuvent être moins nombreuses qu'en situation de travail.
- Etre vigilant avec le partage d'écran sur d'éventuelles notifications polluantes



Objectifs

- **Renforcer son leadership**
- **Motiver** et générer de la cohésion
- Influencer sur les **résultats** et impliquer pour **mettre en action**
- Gérer une **situation de crise**



Méthode

- Actionner des animations plus exceptionnelles pour surprendre, casser la routine et gérer la crise

Type d'action	Principe	Pourquoi	Comment
Vis ma vie	1 journée dans la peau de	Découvrir un nouveau métier, poste	Observation des pratiques, réalisation de tâches simples
Animation thématique site / équipe	1 jour, 1 événement, 1 thème, 1 équipe ou 1 site	Créer de la cohésion, célébrer, se voir autrement	Dress code équipe, décoration plateau, jury avec gain de petits lots
Opération coup de poing	Action Flash Productivité	Gérer la crise, faire baisser les encours, améliorer la QS, inciter à la surperformance sur une courte période	Proposer des chèques cadeaux dès l'atteinte de paliers de surperformance avec une clé d'ouverture qualité pour éviter une détérioration
Boite à idées	La boite à mieux : libérer les idées	Partager une envie, une idée, faire preuve d'initiative, montrer que la voix des collaborateurs est entendue	Récolter (cadrer en amont ce que vous ne voulez pas voir), dépouiller, faire voter sur les pratiques à mettre en œuvre
Mur des mercis	La formalisation de la pensée positive	Valoriser, parler de ce qui va bien	Positionner à un endroit stratégique une surface Velléda autocollante sur laquelle les collaborateurs peuvent s'exprimer
Journal RCAD Site	L'info à la une : vie du site, des équipes, les résultats	Communiquer autrement, développer le sentiment d'appartenance	Constituer un comité de rédaction avec des collaborateurs issus de différents postes, définir un ordre du jour et la fréquence
Challenge	Animation marathon	Accompagner le changement, la nouveauté avec des enjeux forts, faire changer les pratiques	Avec un thème, un règlement, des lots collectifs / individuels significatifs, se tient sur la durée (minimum un mois)



Erreurs à éviter

- Oublier de préciser le cadre et l'objectif de chacune des actions
- Arrêter une action en cours
- Lancer les actions sans les animer sur la durée



Ce qui change en télétravail

- Il est préférable de maintenir en présentiel les actions suivantes : « vis ma vis », animation thématique, mur des mercis
- La boite à idée peut être dématérialisée en utilisant des outils collaboratifs de type Klaxoon
- Les autres actions peuvent être maintenues à distance, avec la nécessité de réaliser des points de situation réguliers sur toute la durée de l'animation



Objectifs

- Générer de la **surperformance**
- Créer de la **cohésion** et une **émulation**
- Accompagner le **changement**
- Gérer une **situation de crise**
- **Motiver** et **récompenser**



Méthode

Avant le démarrage

- Vérifier le **budget** alloué au challenge
- Choisir un **thème avec un univers dédié**, sur lequel seront déclinés les supports de communication, la décoration du plateau, le suivi des résultats
- Définir : un **nom** (vendeur et en rapport avec le thème choisi), l'**objectif** recherché (item à améliorer), la **durée** (entre 1 & 3 mois), des **règles simples** (éligibilité, critères, calcul des résultats en base 100, critères pour départager les ex-aequo), des **lots attractifs** (en récompense individuelle et/ou collective), des animations intermédiaires ludiques pour les challenges longs
- Concevoir **les supports de communication** liés au challenge
- Organiser une **réunion d'équipe** pour communiquer les règles, objectifs et récompenses

Pendant le challenge :

- **Le jour J** : mettre le plateau aux couleurs du challenge et organiser une courte réunion de lancement pour faire de ce 1^{er} jour de challenge un vrai événement
- **Tout au long du challenge** : rythmer avec des animations flashes et des lots symboliques à gagner, communiquer les résultats chaque semaine (le top 3 en collectif et les résultats individuels en 1.2.1), animer et challenger le classement

A la fin du challenge :

- Faire du dernier jour du challenge un événement particulier en organisant une courte réunion d'équipe durant laquelle le manager remercie en collectif des efforts fournis
- **Communiquer les résultats** définitifs sans tarder et vérifier que le challenge a rempli les objectifs de départ
- **Célébrer en collectif la victoire** via un moment de convivialité et remettre les lots aux gagnants
- Avec l'équipe encadrante, faire le bilan du challenge : les réussites, les ratés....



Erreurs à éviter

- Mettre en place des règles du jeu compliquées, peu claires pour les collaborateurs et nécessitant un suivi compliqué
- Faire du challenge un non événement
- Attendre la fin du challenge pour communiquer les résultats
- Reproduire à chaque fois les mêmes mécaniques de challenge
- Choisir des récompenses démesurées par rapport à l'enjeu du challenge et aller toujours plus haut en termes de lots



Ce qui change en télétravail

- Remplacer les affichages plateau par d'autres formats : exemple => vidéo courte
- Adapter les animations intermédiaires : exemple => quiz Kahoot
- Pour le lancement et la clôture, prévoir un e-petit déjeuner ou un e-cocktail
- Choisir de préférence des lots dématérialisés : box cadeau, chèque cadeau, lot à commander sur internet et à se faire livrer chez soi....



Objectifs

- **Entretenir la mobilisation** des collaborateurs sur la durée
- **Donner des feedbacks** au collaborateur en fonction de sa contribution à la performance
- **Renforcer** son leadership



Méthode

- Un management motivant repose sur 2 leviers de reconnaissance :
 - Savoir valoriser en cas de résultats positifs
 - Savoir exiger en cas de non atteinte des objectifs
- En fonction des résultats obtenus par le collaborateur ou l'équipe, déterminer l'action managériale :
 - **Le savoir valoriser (messages positifs) :**
 - Féliciter le concret (sur des faits), au plus proche de l'événement, au moment le plus propice, de manière sincère, en adéquation avec l'objet de la félicitation
 - Expliquer le motif de la félicitation : résultats et/ou efforts consentis : « *je tiens à vous féliciter parce que...* »
 - Exprimer sa satisfaction : « *J'en suis très heureux...* »
 - Suggérer les bénéfices pour le collaborateur et pour l'organisation
 - Conclure en encourageant à continuer dans cette voie
 - **Le savoir exiger (messages négatifs) :**
 - Expliquer l'objectif de façon claire en étant factuel avec un délai d'exécution attendu => exemple : «travailler un samedi sur 2 à partir de XX/XX »
 - Donner du sens (Pourquoi ?) : « *suite à une augmentation des volumes, de XXX* »
 - Expliquer comment « *Concrètement, tu vas faire... XX et je vais vérifier que XXX* »
 - Indiquer son attente vis-à-vis du collaborateur « *j'attends de toi que tu ...* »
 - Faire que le collaborateur valide et s'engage « *je peux compter sur toi?* »
- Lors des entretiens, adapter ses arguments en fonction du levier de motivation propre à chaque collaborateur :
 - **Sécurité** : indécis mais très pointilleux, il a peur de prendre des risques
 - **Orgueil** : il aime se sentir privilégié, valorisé, il parle beaucoup de ses réalisations
 - **Nouveauté** : curieux, il aime le changement et recherche l'originalité
 - **Confort** : il aime la simplicité, ce qui prime c'est sa tranquillité d'esprit
 - **Argent** : il est à la recherche de gains financiers
 - **Sympathie** : très sensible à la relation humaine, il cherche à créer du lien



Erreurs à éviter

- Couper la parole
- Exiger / complimenter avant d'avoir écouté le collaborateur
- Minimiser le travail accompli ou ce qu'il reste à faire
- Insister sur des détails non significatifs au regard du niveau d'autonomie du collaborateur



Ce qui change en télétravail

- Sur le fond, rien ne change
- Sur la forme, entretien à réaliser en visio après avoir validé la disponibilité du collaborateur et demandé l'activation du micro et de la caméra.