



2 jours

Optimisez vos pratiques managériales

Devenez les top chefs de la RCAD!

Livret Participant

Optimisez vos pratiques managériales

Les objectifs de la formation

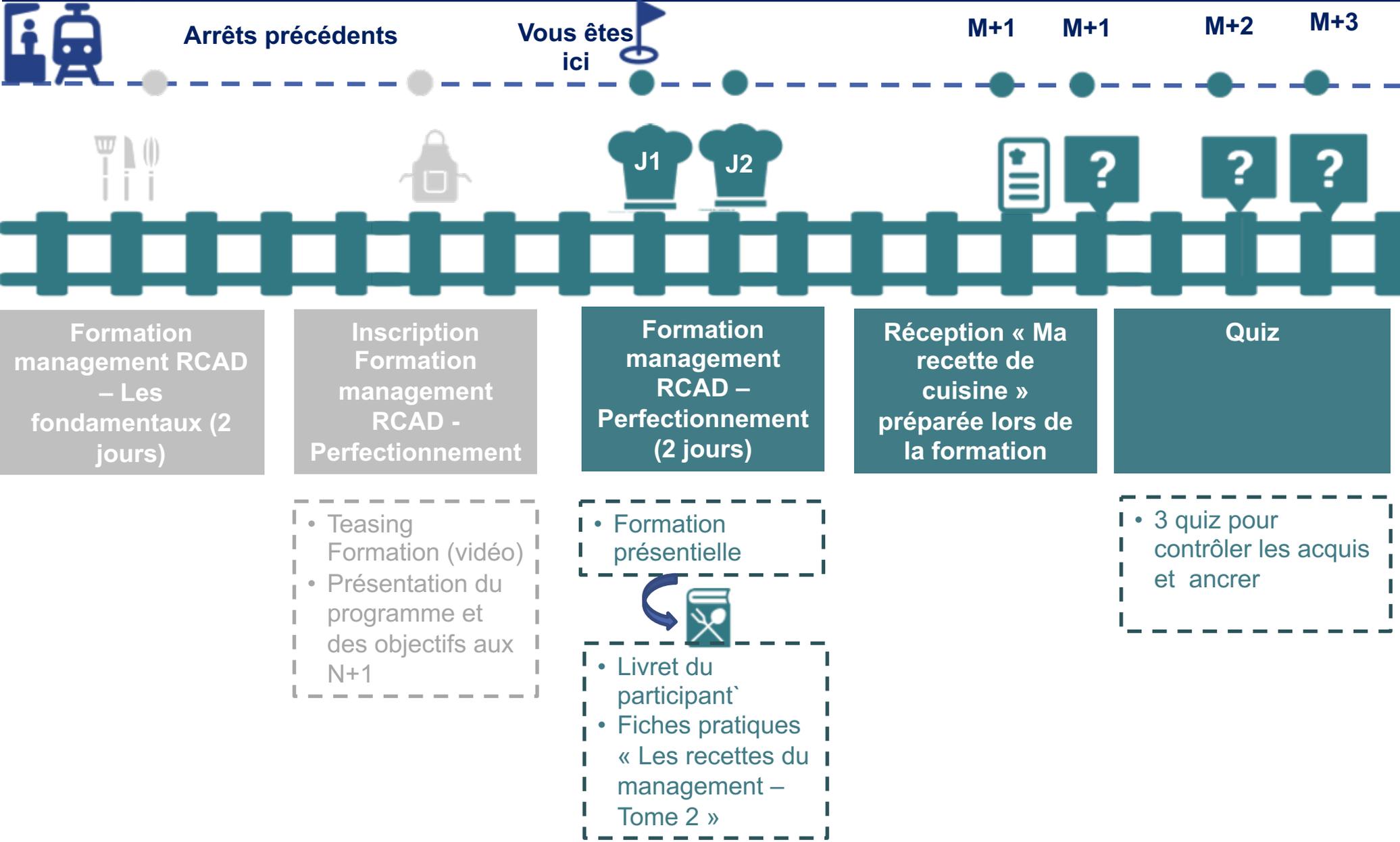
Dans la catégorie management, obtenir votre 2^{ème} étoile dans le Guide SNCF RCAD



- ✓ Vous approprier les objectifs et les indicateurs d'activité et savoir les décliner sur vos collaborateurs
- ✓ Influencer sur les performances de votre équipe en :
 - Mettant en place un **suivi individuel**
 - Définissant et suivant des **plans d'actions** adaptés
 - **Communiquant** sur les bons supports pour faire vivre les objectifs, résultats et plans d'actions
 - **Animant** votre équipe pour l'impliquer et la motiver

Optimisez vos pratiques managériales

Votre parcours de formation



MENU



Jour 1

- ✓ Revoir les fondamentaux du management et faire le point sur ses pratiques managériales
- ✓ Connaitre les particularités du management à distance
- ✓ Comprendre son rôle de manager dans l'atteinte des objectifs de son équipe
- ✓ Savoir associer ses collaborateurs aux actions
- ✓ Utiliser les entretiens individuels comme levier de performance
- ✓ Définir son plan d'actions



Jour 2

- ✓ Adapter sa communication en tenant compte de ses interlocuteurs et du contexte
- ✓ Comprendre l'intérêt de l'animation d'équipe et ses différentes techniques
- ✓ Mettre en place des challenges motivants et impactants

Optimisez vos pratiques managériales

Le menu de la 1^{ère} journée



Revoir les fondamentaux du management et faire le point sur ses pratiques managériales



Connaitre les particularités du management à distance



Comprendre son rôle de manager dans l'atteinte des objectifs de son équipe



Savoir associer ses collaborateurs aux actions



Utiliser les entretiens individuels comme levier de performance



Définir son plan d'actions

Revoir les fondamentaux du management & faire le point sur vos pratiques managériales

Cuisinez avec les restes de la formation management niveau 1

- La déclinaison opérationnelle des 5 attitudes de service de la NRC
- Les clés de réussite du manager
- Les objectifs & les indicateurs de mesure



Optimisez vos pratiques managériales

Les 5 attitudes de service SNCF

Ce qui vaut pour
les clients

Vaut aussi pour
les
collaborateurs

ATTENTIF



Observation
et souci du
détail

BIENVEILLANT



Empathie
et non
jugement

PROACTIF



Anticiper et
oser aller
vers

POSITIF



Reconnaitre
, valoriser
et célébrer

ATTENTIONNE



Prendre soin
et
personnaliser

Optimisez vos pratiques managériales

La déclinaison opérationnelle des attitudes de service -ADPX

ATTENTIF



Observation et souci
du détail

- Si j'entends un collaborateur monter le ton avec un client, je vais voir comment je peux l'aider.
- Je vérifie que les compétences sur lesquelles sont loguées les collaborateurs correspondent au préop

BIENVEILLANT



Empathie et non
jugement

- Lors d'un débriefing avec un collaborateur, je commence par mettre en avant ses points forts
- J'admets qu'un collaborateur peut se tromper. Je lui fais comprendre son erreur et l'accompagne pour qu'elle ne se reproduise pas, sans remettre en cause ses compétences

Optimisez vos pratiques managériales

La déclinaison opérationnelle des attitudes de service - DPX

PROACTIF



Anticiper et
oser aller
vers

- Lorsqu'un collaborateur est en ligne depuis longtemps avec un client, je vais voir comment l'aider
- Je propose à mon DPX des actions d'amélioration pour les collaborateurs qui en ont besoin, même pour ceux avec lesquels je suis le moins à l'aise

POSITIF



Reconnaitre
, valoriser
et célébrer

- Je félicite sincèrement un collaborateur quand il réussit à gérer un client /dossier difficile
- Je mets en avant les bonnes pratiques constatées lors des tandems et les partages avec le reste des agents

Optimisez vos pratiques managériales

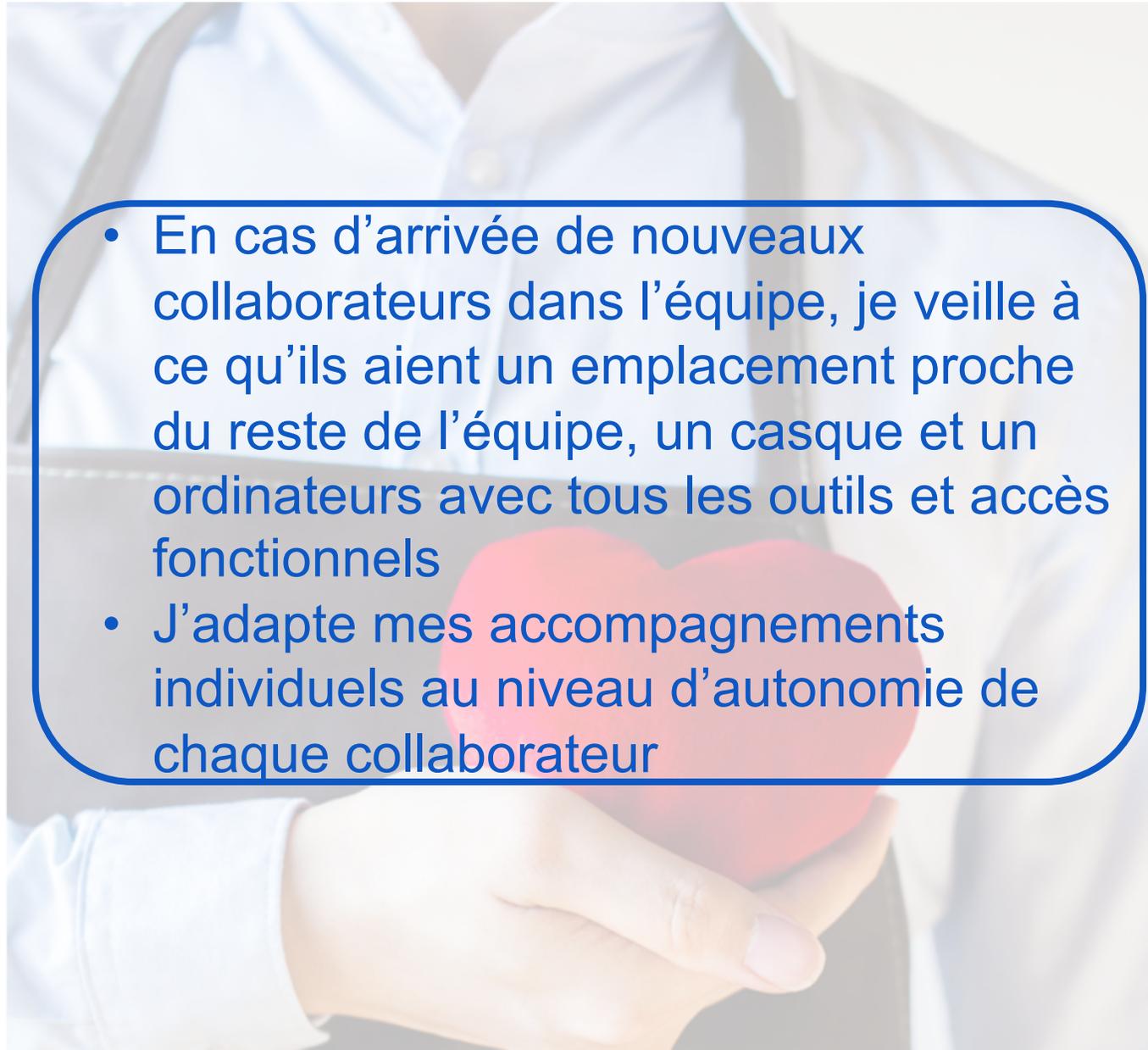
La déclinaison opérationnelle des attitudes de service - DPX

ATTENTIONNE



Prendre soin
et
personnaliser

- En cas d'arrivée de nouveaux collaborateurs dans l'équipe, je veille à ce qu'ils aient un emplacement proche du reste de l'équipe, un casque et un ordinateur avec tous les outils et accès fonctionnels
- J'adapte mes accompagnements individuels au niveau d'autonomie de chaque collaborateur





Pour légitimer son leadership :

- ❖ Etre exemplaire
- ❖ Etre factuel
- ❖ Etre juste
- ❖ Anticiper
- ❖ Séparer individuel et collectif

Un objectif

C'est Quoi ?

Un résultat **mesurable** à atteindre **dans un délai donné** avec des **moyens adéquats**

Comment ?

VERBE D'ACTION + QUOI + COMBIEN + QUAND

1. Choisissez un seul **VERBE D'ACTION** (réduire, augmenter, améliorer ...)
2. Précisez **QUOI** (la satisfaction client, les ventes, la durée moyenne de traitement, la qualité de discours, la mise en attente...)
3. Ajoutez des indicateurs chiffrés (pertinents et vérifiables) pour rendre l'objectif de résultat mesurable :
 1. Préciser **COMBIEN** (5%, 10% ...)
 2. Préciser **QUAND** (sur l'année en cours, avant le XX, ...)

Optimisez vos pratiques managériales

Les objectifs et les indicateurs de mesure

Les objectifs doivent être smart ...

S

Spécifique

Objectif précis, pas d'ambiguïté possible

M

Mesurable

Quantifié de manière à pouvoir mesurer les progrès et évaluer le résultat

A

Atteignable

La barre doit être placée au bon niveau, ni trop haut (frustration) ni trop bas (ennui)

R

Réaliste

Un objectif doit tenir compte du contexte et des contraintes externes

T

Timé

Une échéance est nécessaire, soit une date de fin unique soit une période (par jour, par semaine, etc.)

Optimisez vos pratiques managériales

Les objectifs et les indicateurs de mesure

Exemples d'objectifs SMART

| Evitez | Préférez |
|---|--|
| Mettre de l'argent de coté | Augmenter mon fonds de précaution de 2000€ à la fin de l'année |
| Faire du sport | Faire 30 minutes d'exercices physique tous les jours faire 20 pompes, 20 abdos et 20 minutes de jogging tous les jours |
| Etre à l'heure | Réduire les retards de 80% sur le mois prochain |
| Respecter la politique qualité | Répondre à chaque client en suivant les 10 critères de la grille qualité d'Intelcia |
| Répondre avec rapidité | Décrocher 95% des appels entrants en moins de 30 secondes |
| Faire des ventes | Augmenter le taux de transformation de 10% supplémentaire sur chaque appel sortant sur les 3 prochains mois |
| Réduire les coûts | Réduire la DMT de 45 secondes sur les appels entrants et sortants sur les 3 prochains mois |
| Traiter les insatisfactions client dans les 48 heures | Répondre à 90% par mail dans les 48h à toutes les réclamations client faites par courrier |

En résumé



Pour des collaborateurs engagés et enthousiastes :

- Fixer des objectifs SMART
- Montrer à quelle hauteur chaque collaborateur contribue à l'objectif d'équipe
- Parler lui de lui!

Stratégie Entreprise



Objectifs services

Objectifs équipes

Objectifs individuels

Indicateurs de performance
(KPI's)

La cascade des
objectifs :
Stratégie-objectifs-
indicateurs de
performance

Stratégie SNCF



RS

Objectifs site



DPX & ADPX

Objectifs équipes



Agents, ADPX, DPX

Objectifs individuels



Indicateurs de performance (KPI's)

- Garantir la satisfaction des clients à hauteur de x % (taux de satisfaction)

- Avoir une MSC Site > x% (RS)
- Traiter X% des actes commandés par la responsable d'activité RCAD (RS)

- Atteindre un score équipe de x% sur la qualité rendue (DPX et ADPX)
- Avoir une DMT équipe / une productivité horaire de : (ADPX & DPX)

- Atteindre l'objectif cible de DMT (en secondes) et / ou de productivité horaire (agents)
- Réaliser x évaluations / quadrimestre / collaborateur (DPX + ADPX) et débriefer
- Réaliser le préop chaque jour avant 15h (ADPX)

- Score MSC
- Volumétrie d'actes
- Score BQP
- DMT / productivité horaire

En résumé

BONNE PRATIQUE

Fixer des objectifs individuels adaptés au poste occupé et au profil du collaborateur



MAUVAISE PRATIQUE

Fixer des objectifs collectifs en guise d'objectifs individuels, identiques pour tous

Optimisez vos pratiques managériales

Le sommaire de la 1^{ère} journée



Revoir les fondamentaux du management et faire le point sur ses pratiques managériales



Connaitre les particularités du management à distance



Comprendre son rôle de manager dans l'atteinte des objectifs de son équipe



Savoir associer ses collaborateurs aux actions



Utiliser les entretiens individuels comme levier de performance



Définir son plan d'actions

Le télétravail



Qu'est ce que cela change?

Sur le
fond



Rien

- Les missions et les objectifs restent les mêmes

Sur la
forme



**De nouvelles
habitudes à
prendre**

- En termes d'organisation et de communication

Le télétravail... Levier Managérial?

OUI !

- **Levier de motivation** : permet de concilier plus facilement vie pro et vie perso
- **Levier d'amélioration** de la performance : collaborateur plus concentré, moins dérangé qu'en présentiel
- **Levier d'amélioration de la perception client** : pour les activités Front Office, le client n'entend pas les bruits du plateau



Cohésion

Communication

Confiance

Cadre

Contrôle

Bien cuisiner en télétravail grâce à la règle des **5C**



Bonnes pratiques

- ✓ Définir des règles communes claires et les communiquer en amont à l'ensemble des collaborateurs (télétravailleurs ou non)
- ✓ Définir le qui fait quoi entre les ADPX présents sur site et ceux en télétravail : ADPX en niveau 1 sur les actions de proximité et ADPX en télétravail en niveau 1 sur les actions de fond (préparation du préop, des briefes, évaluations...)
- ✓ Elaborer un kit du télétravailleur et le distribuer lors de l'entretien individuel



Erreurs à éviter

- ✓ Communiquer les règles communes aux seuls télétravailleurs
- ✓ Oublier de réaliser et de partager le planning d'équipe/ service formalisant les journées de télétravail et le qui fait quoi par jour



Cadre



Bonnes pratiques

- ✓ Réaliser des rituels collectifs avec toute l'équipe lors des prises de services pour communiquer sur les résultats de J-1, les objectifs et les plans d'actions à J, les informations du jour....
- ✓ Faire un feedback individuel sur les résultats de J-1 : résultats positifs, valoriser, encourager à continuer ainsi, résultats négatifs, comprendre et accompagner avec un plan d'actions
- ✓ Reprendre les éléments de management visuel utilisés en présentiel et les digitaliser



Erreurs à éviter

- ✓ Arrêter tous les rituels de management
- ✓ Communiquer de nouvelles informations uniquement aux collaborateurs présents sur site
- ✓ Communiquer exclusivement par mail

Communication





Bonnes pratiques

- ✓ Mettre en place un temps de parole en fin des briefes d'équipe quotidiens
- ✓ Favoriser les échanges entre les membres de votre équipe via les outils collaboratifs (chat)
- ✓ Quand vous êtes en télétravail, indiquer via les outils votre statut (en réunion, disponible, occupé) pour que vos collaborateurs sachent qui solliciter
- ✓ Tenir un discours positif sur le télétravail pour les collaborateurs en présentiels qui pensent que télétravail = vacances

Cohésion



Erreurs à éviter

- ✓ Communiquer uniquement en individuel
- ✓ Communiquer uniquement sur les résultats et plus sur la vie d'équipe / d'entreprise / des clients



Bonnes pratiques

- ✓ Proposer le télétravail uniquement aux collaborateurs volontaires et autonomes
- ✓ Accompagner les collaborateurs motivés par le télétravail mais ayant des difficultés sur le chemin de l'autonomie
- ✓ Valoriser en individuel les collaborateurs qui font de la surperformance en télétravail



Erreurs à éviter

- ✓ Valider le travail pour un collaborateurs avec des difficultés et un savoir être déviant
- ✓ Oublier de rencontrer un collaborateur pour qui le télétravail n'est pas possible
- ✓ Ne pas être transparent sur les raisons qui bloquent le télétravail pour un collaborateur



Bonnes pratiques

- ✓ Manager par objectifs
- ✓ Suivre les résultats d'activité (QS, DMT, stocks, délais...) en début, milieu et fin de journée en activant vos relais terrain si vous en avez, ou sinon par vous mêmes
- ✓ Contrôler chaque jour les statuts de connexion, les heures loguées

Contrôle



Erreurs à éviter

- ✓ Etre dans le sur contrôle avec les collaborateurs en télétravail
- ✓ Absence de contrôle

Quels rituels maintenir avec le télétravail ?

Dans la brigade « incontournables »

Le lancement de journée

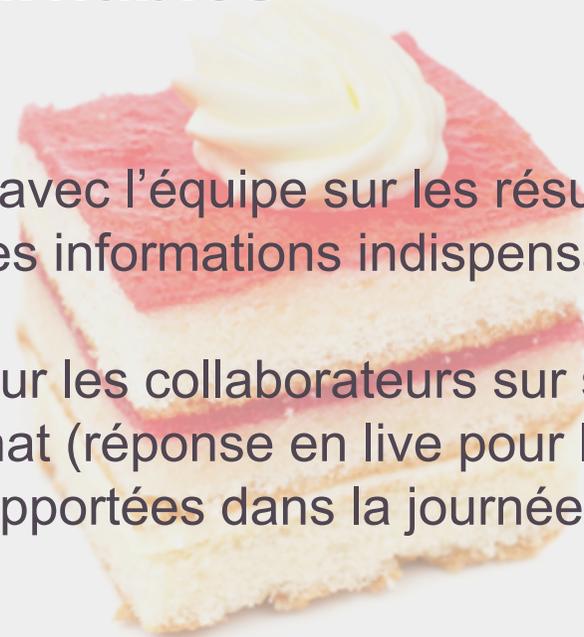
Pourquoi? Communiquer au quotidien avec l'équipe sur les résultats de la veille, les objectifs et plans d'actions du jour, les informations indispensables pour répondre aux clients.

Comment? 100% à distance, même pour les collaborateurs sur site, Format court avec envoi possible de questions par chat (réponse en live pour les questions importantes, pour les autres réponses apportées dans la journée via le chat)

Le point intermédiaire

Pourquoi? Encourager en collectif sur les résultats, adapter les plans d'actions si besoin

Comment? Par mail, chat et affichage pour les collaborateurs sur site



Quels rituels maintenir avec le télétravail ?

Dans la brigade « incontournables »

La réunion d'équipe hebdomadaire

Pourquoi? Faire le bilan de la semaine écoulée, remettre en action pour la suivante

Comment? A distance pour les télétravailleurs, en présentiel pour les collaborateurs sur site

Le briefe

Pourquoi? Pour informer en collectif sur les nouveautés , en individuel pour déléguer

Comment? En visio avec caméra et micro activés

Les évaluations qualité

Pourquoi? Contrôler la qualité de discours est alignée sur les attendus

Comment? A l'identique d'une évaluation réalisée en présentiel et planifier le débriefe avec le collaborateur en présentiel



Quels rituels maintenir avec le télétravail ?

Dans la brigade « Si besoin »

Tout entretien individuel qui ne peut attendre :

A la demande du collaborateur : urgence personnelle, situation difficile à gérer dans le cadre de sa fonction

A l'initiative du manager

- Recadrage suite à un constat de hors jeu important
- Demande de précision sur les résultats de la veille ou en cours, les statuts de connexion

En collectif : pour donner une information urgente concernant l'équipe, l'activité, l'entreprise

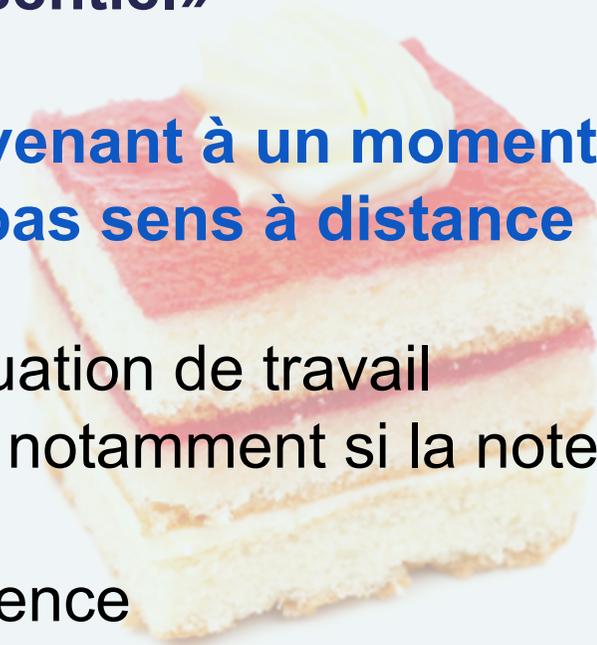


Quels rituels maintenir avec le télétravail ?

Dans la brigade « Préférable en présentiel »

Tous les rituels « sensibles » / intervenant à un moment clé du parcours collaborateur / ne faisant pas sens à distance :

- Coaching / accompagnement en situation de travail
- Débriefing des évaluations qualités, notamment si la note est $<$ à l'objectif cible
- Entretien suite retour de longue absence
- Entretien d'intégration
- Entretien de gestion de conflit au sein de l'équipe
- Entretien individuel de performance (périodique / annuel)
- Entretien de sanction
- Entretien de re - motivation



Optimisez vos pratiques managériales

Le sommaire de la 1^{ère} journée



Revoir les fondamentaux du management et faire le point sur ses pratiques managériales



Connaitre les particularités du management à distance



Comprendre son rôle de manager dans l'atteinte des objectifs de son équipe



Savoir associer ses collaborateurs aux actions



Utiliser les entretiens individuels comme levier de performance



Définir son plan d'actions

Optimisez vos pratiques managériales

Comprendre son rôle de manager dans l'atteinte des résultats de son équipes

Une de vos missions de top chef : **Garantir les résultats**



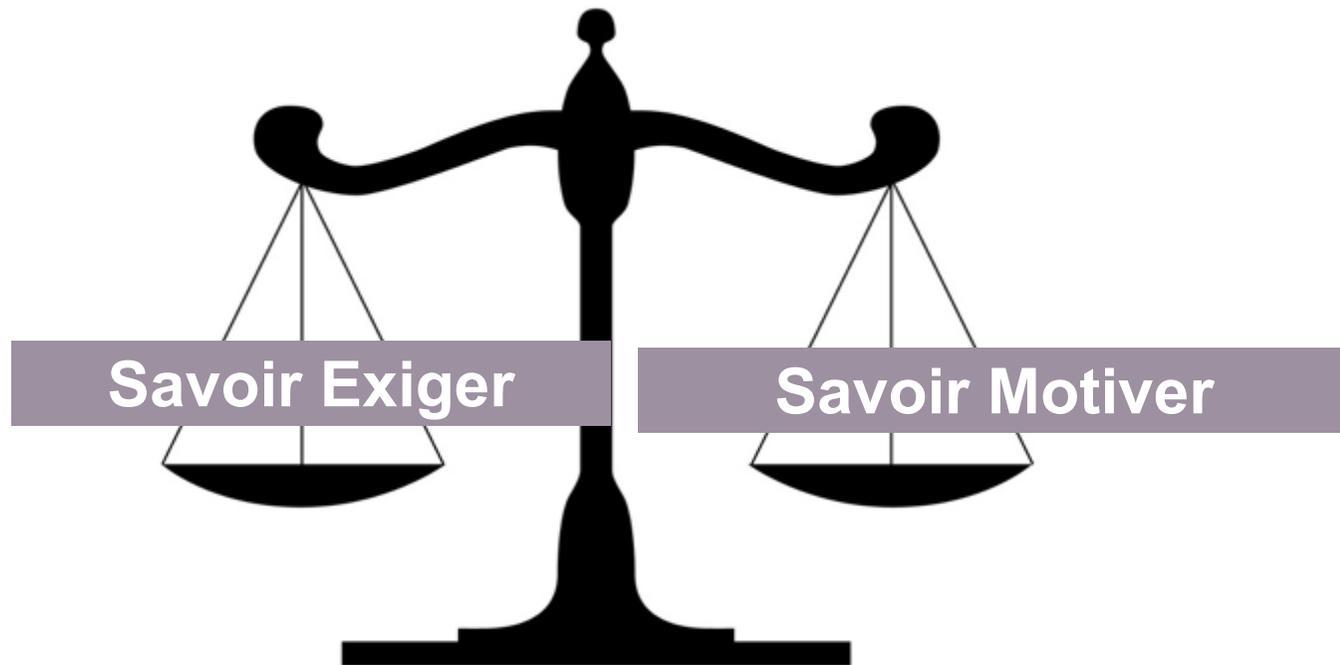
- Objectif cible quantitatif + objectif cible qualitatif = Résultats quantitatifs de votre équipe + Résultats qualitatifs de votre équipe
- Objectif cible quantitatif + objectif cible qualitatif = (Résultats quantitatifs agent 1 + Résultats qualitatifs agent 1) + (Résultats quantitatifs agent 2 + Résultats qualitatifs agent 2) + (Résultats quantitatifs agent 3 + Résultats qualitatifs agent 3) + ...

Optimisez vos pratiques managériales

Comprendre son rôle de manager dans l'atteinte des résultats de son équipes

La condition pour obtenir des résultats aux objectifs avec son équipe

Un juste équilibre managérial !



Optimisez vos pratiques managériales

Comprendre son rôle de manager dans l'atteinte des résultats de son équipes

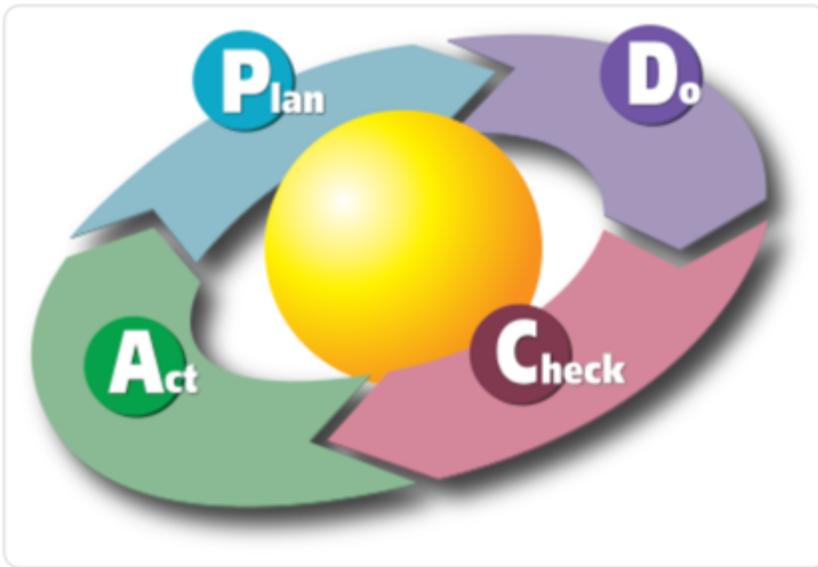
La relation managériale performante dépend de l'équilibre de 2 facteurs :
Exigence & Plaisir

| | Management laxiste | Management autoritaire | Management motivationnel |
|---------------|---|--|--|
| Facteurs | Exigence nulle Plaisir fort | Exigence forte Plaisir nul | Exigence forte Plaisir fort |
| Manager | <ul style="list-style-type: none"> • Ne décide pas mais cède • Valorise toujours l'être • Fait souvent des promesses • « Quoi que tu fasses, c'est bien » | <ul style="list-style-type: none"> • Décide tout • Dévalorise en ne s'attachant qu'aux problèmes • Menace, punit • « Quoi que tu fasses, c'est mal » | <ul style="list-style-type: none"> • Décide • Valorise les progrès et les bons résultats • Sanctionne les comportements hors jeux |
| Collaborateur | <ul style="list-style-type: none"> • Se fait plaisir (égoïsme) • Fuit les difficultés (excuses) • Fait des contreparties | <ul style="list-style-type: none"> • Fuit ce qu'on lui dit • Craint la difficulté • Se fait plaisir hors des exigences du manager | <ul style="list-style-type: none"> • A plaisir de bien faire • Cherche des solutions • S'adapte en se remettant en cause |

Optimisez vos pratiques managériales

Comprendre son rôle de manager dans l'atteinte des résultats de son équipe

Comment ?



Etre dans une démarche **d'amélioration continue** pour soi et ses collaborateurs

La roue de Deming au service de l'amélioration continue des performances

Un basique dans votre quotidien

- ✓ **Plan** : définir ce qui doit être fait
- ✓ **Do** : faire ce qui a été défini
- ✓ **Check** : contrôler que tout se déroule selon ce qui a été défini
- ✓ **Act** : ajuster si besoin en fonction des aléas rencontrés

Le sommaire de la 1^{ère} journée



Revoir les fondamentaux du management et faire le point sur ses pratiques managériales



Connaitre les particularités du management à distance



Comprendre son rôle de manager dans l'atteinte des objectifs de son équipe



Savoir associer ses collaborateurs aux actions



Utiliser les entretiens individuels comme levier de performance



Définir son plan d'actions

Optimisez vos pratiques managériales

Associer ses collaborateurs au succès de ses actions

Une autre de vos missions top chef :

- Suivre les résultats des agents en :
 - ✓ étant acteur de leur montée en compétences
 - ✓ les rendant acteurs de leur montée en compétence



Comment?

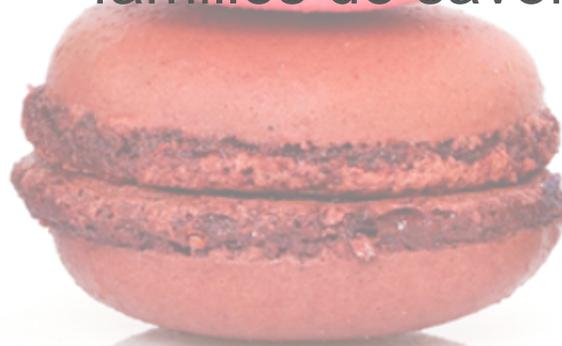
- Savoir gérer vos collaborateurs en fonction de leur niveau d'autonomie

Arrosée d'objectifs clairs & d'évaluations des résultats, l'autonomie d'un collaborateur se cuisine grâce à 2 ingrédients :



Savoir

- **La compétence** : sans un minimum de compétence une personne ne peut pas être autonome
- **La motivation** : une personne qui ne veut pas, ne fera pas
- Avec une AOC déterminée par les 3 familles de savoirs

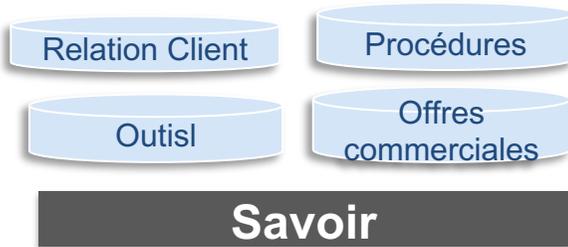


Savoir faire

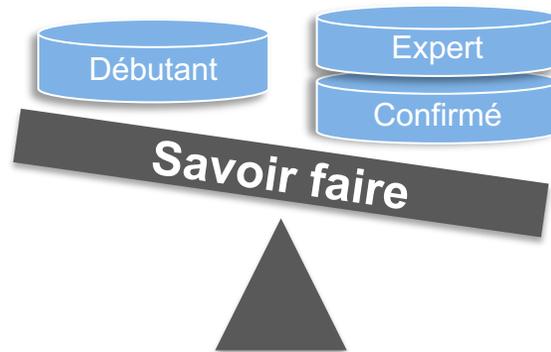


Savoir être

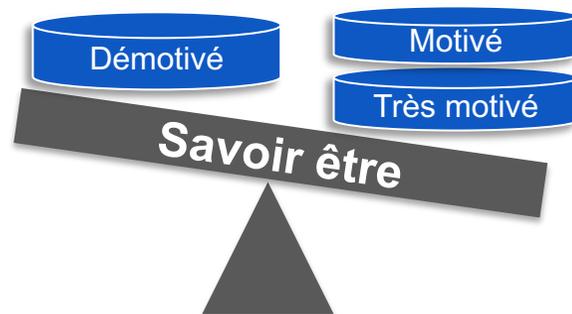
Les 3 familles de savoirs



- Techniques de communication orales
- Techniques de communication écrites
- Attitudes de services
- Procédures métier
- Outils métier
- Objectifs liés au poste



- Savoir adapter son discours au profil client
- Savoir rédiger une réponse complète et adaptée
- Savoir appliquer les procédures métier
- Savoir historiser l'appel dans les outils adéquats
- Avoir un discours qui respecte les critères de la grille qualité
- Savoir mener l'entretien avec une DMT maîtrisée



- Esprit d'équipe
- Flexibilité
- Sociabilité
- Ecoute
- Dynamisme
- Résistance au stress

Adaptez votre management en fonction des savoirs, savoir - faire et savoir - être



En tant que manager, vous devez donc :

- Repérer les capacités de chaque collaborateur sur chaque axe (savoir, savoir faire et savoir être)
- Identifier le profil de compétence et de motivation
- Mettre en avant les points positifs de chaque axe
- Mettre en œuvre la montée en compétence sur les axes de progrès de chaque axe
- Adapter son management selon le cas



Liste de courses pour vos actions de suivi :

- **Un indicateur** : l'item à améliorer
=> *exemple DMT*
- **Un objectif** : la cible chiffrée à atteindre => *exemple* : Faire passer la DMT de l'agent X de 600s à 510 secondes
- **Des moyens** : les modalités engagées pour l'action => Exemple : Coaching de 2 heures avec observation au poste de travail
- **Une périodicité** : à quel moment dans la vie du collaborateur, à quelle fréquence se produit l'action
=>Exemple : 1h30 par semaine pendant 1 mois

Et après ? Suivre les résultats...



Suivre les résultats en temps réel :

- ✓ **Suivre la production** (équipe & agents) via l'écran de supervision : statuts et temps de connexions, appels en attente, DMT...
- ✓ **Suivre la qualité** : en réaction avec ce que vous entendez sur le plateau en termes de discours clients, intervenir quand le ton monte avec les clients
- ✓ **Accompagner les agents** qui en ont besoin quand le ton monte ou quand l'appel s'éternise au moment où vous constatez leurs difficultés
- ✓ **Alerter et remonter** les dysfonctionnements / anomalies (outils, process, agents)

Et après ? Suivre les résultats...



Suivre les résultats a posteriori : J+1, S+1, M+1

- ✓ **Reporting quantitatif de performances agents et équipe** : DMT, productivité horaire, nombre de traitements, taux de traçage...
- ✓ **Suivi de la qualité** : notes quizz de connaissances, résultat pickings et évaluations...
- ✓ **Reporting sur les états de production** : donne la vision sur le taux d'occupation de l'agent, les pauses...

Et communiquez les !

Optimisez vos pratiques managériales

Le sommaire de la 1^{ère} journée



Revoir les fondamentaux du management et faire le point sur ses pratiques managériales



Connaitre les particularités du management à distance



Comprendre son rôle de manager dans l'atteinte des objectifs de son équipe



Savoir associer ses collaborateurs aux actions



Utiliser les entretiens individuels comme levier de performance

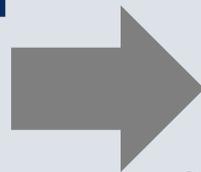


Définir son plan d'actions

Objectifs de l'entretien individuel périodique

- Clarifier les missions du collaborateur et situer leur contribution à la performance de l'entreprise,
- Evaluer les activités et les compétences mises en œuvre
- Apprécier l'atteinte des objectifs,
- Fixer des objectifs pour la période à venir,
- Définir les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs,
- Identifier les attentes du collaborateur au regard des besoins et objectifs de l'entreprise

**C'est quoi
concrètement un
entretien
individuel
périodique ?**



- Moment privilégié d'échange entre le collaborateur et le manager
- Formalisé par un document écrit, rempli et signé par le collaborateur et son manager
- D'une durée de 30 minutes environ, chaque mois ou tous les 2 mois



Les gains de l'entretien périodique individuel

Donner du peps

Collaborateur

- Un entretien sérieux et approfondi
- Recul par rapport à soi-même
- Réalisme : ce qui est évalué = ses savoir-faire, comportements, résultats
- Opportunité de formation, progression, évolution

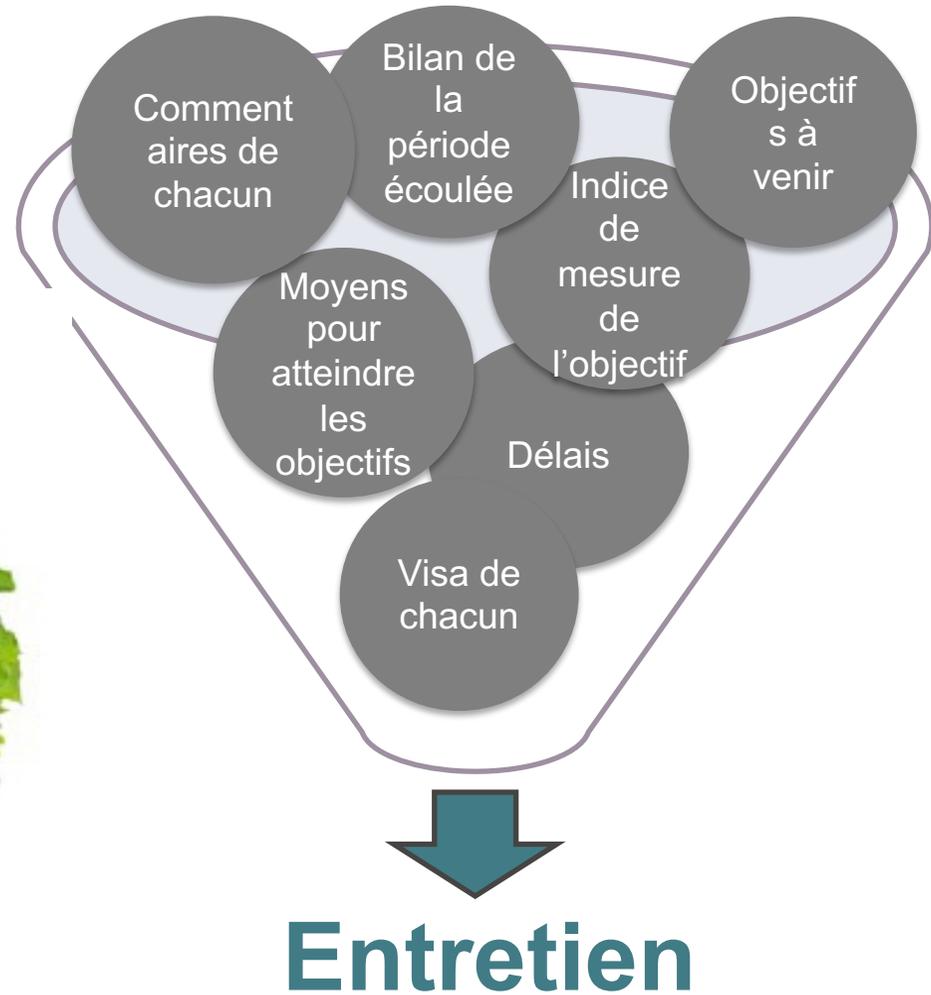
Manager

- Meilleure connaissance de son collaborateur
- Motivation
- Connaissance du potentiel de chacun
- Réaffirmation de certaines exigences

Entreprise

- Meilleur management des hommes : plan de formation cohérent
- Anticipation des besoins et du potentiel
- Sortir des apriori en capitalisant sur du factuel

Les ingrédients de l'entretien périodique mensuel ?



(1/2) Préparer l'entretien individuel



- **Planifier l'entretien en début de mois**
- **Ecrire au brouillon les éléments préparés**
- **Reprendre l'identité du N-1 => Nom, prénom, date entrée, fiche de poste...**
- **Ce que j'ai à dire :**
 - Résultats et indicateurs,
 - Contribution du N-1 (faits marquants, actions menées),
 - Niveau de compétences et autonomie (à connaître : formations, suivis),
 - Comportement et règles du jeu.
- **Le futur => objectifs, exigences, priorités et missions, compétences (axes de progrès),**
- **Préparer méticuleusement l'introduction et la conclusion**
- **Prévenir son collaborateur du rdv, lui demander de préparer son entretien**

Discours :

« J'aimerais qu'on fasse le point ensemble pour voir comment s'est passé l'on dernier mois en terme de résultats, actions menées, compétences et comportement . Je te propose qu'on se voit le XX/XX/ à XXh. »

« On en profitera pour que tu me dises comment tu as vécu cette période et comment tu vois la période à venir »

(2/2) Mener l'entretien individuel périodique

Durée moyenne => 30 minutes

- Rappel de l'objectif de l'entretien + Faire valider « *Est-ce que c'est clair pour toi ?* »
- Inviter le collaborateur à s'exprimer en 1^{er} : « *Raconte mois comment s'est déroulé le mois passé ?* » => écoute active et prise de notes
- Reprendre les points d'accord en commençant par ceux qui valorisent le collaborateur et en profiter pour le valoriser
- Reprendre les points d'accord sur les difficultés et ensuite enchaîner avec les points de désaccords
- Présentation des résultats individuels (production/ qualité)
- Analyser les résultats => Les points forts (réussites) et les axes de progrès
- Préparer la période à venir :
 - Définir les nouveaux objectifs
 - Faire réfléchir sur les plans d'actions, les basiques à respecter et les points de vigilance : « *Comment tu vois les choses ?* » et les moyens (binôme, formation, accompagnement du manager, coaching...)
 - Traiter d'éventuels doutes
- Valider et prendre rendez-vous pour le prochain entretien.
- Encouragements

Les erreurs à éviter

- Ne pas préparer l'entretien
- Improviser
- Etre complaisant, moyenniser
- Comparer un collaborateur à un autre
- Parler au lieu de faire parler = monologue
- Commencer par un autre sujet que le bilan
- Imposer les plans d'actions



L'entretien annuel

Menu



Déclinaison autour de 4 plats :

- L'année écoulée : rappel des objectifs tels qu'ils avaient été fixés + bilan sur les atteintes ou non
- L'année à venir : définition de nouveaux objectifs. **SMART**. *Attention au bon dosage : le nouveau challenge doit être synonyme de motivation ! »*
- Le développement des compétences : le manager et le collaborateur définissent ensemble les besoins en formation. Il s'agit d'évoquer les ressources à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif, les possibilités d'évolution et de mobilité en interne
- L'évolution professionnelles : changement de statut, mobilité interne (souhaits du collaborateur)
-

La recette de l'entretien annuel pas à pas



1. Pour chaque collaborateur, le manager doit faire un bilan en amont permettant de :
 - Réfléchir aux **forces et aux points à améliorer** en les reliant à des faits concrets
 - A partir des constats réalisés sur les forces et points de progrès, choisir les **axes principaux de l'entretien : fil conducteur et chantiers prioritaires** en adéquation avec les orientations stratégiques de la SNCF (se limiter à **3 axes d'amélioration maximum**)
 - Faire le **point sur les formations** suivies par l'évalué durant l'année : compétences développées, impact sur le travail...

La recette de l'entretien annuel pas à pas

2. Faire valider avec son N+1 l'orientation qu'il souhaite donner à l'entretien et les possibilités d'évolution du collaborateur

3. Echanger avec le responsable de l'U.0 avant l'entretien pour pouvoir éclairer et conseiller au mieux son collaborateur sur les possibilités d'évolution ou de projet professionnel

4. Informer son collaborateur de la date et de la durée (2 heures) de l'entretien, au moins 15 jours à l'avance

5 . Demander à son conseiller de préparer de son côté son évaluation

Points de vigilance

- Les deux parties doivent se préparer à l'entretien
- Le rendez-vous doit avoir lieu dans un endroit neutre et calme



L'entretien annuel

Les bonnes pratiques

Et, n'oubliez pas!
Ce moment important, les collaborateurs l'attendent en parlent entre eux!
D'où l'importance d'être juste, équitable et factuel!

- Formaliser cette préparation sur les grilles d'évaluation, et supports d'entretien de l'entreprise
- Avoir un support vierge à remplir durant l'entretien et s'aider de sa préparation
- Donner la parole au collaborateur et le laisser s'exprimer (70% le collaborateur, 30% N+1)
- Remplir le support au fur et à mesure de l'entretien
- Inciter l'évalué à faire des propositions et s'impliquer
- En cas de blocage ou désaccord, ne pas vouloir à tout prix les régler pendant la durée de l'entretien
- Conclure en faisant une synthèse rapide des divers points abordés, puis faire un rappel des prochaines étapes et des principaux objectifs de l'année à venir
- Commencer par réaliser les entretiens « faciles » et ensuite alterner entre les « sensibles » et « faciles »



Le sommaire de la 1^{ère} journée



Revoir les fondamentaux du management et faire le point sur ses pratiques managériales



Connaitre les particularités du management à distance



Comprendre son rôle de manager dans l'atteinte des objectifs de son équipe



Savoir associer ses collaborateurs aux actions



Utiliser les entretiens individuels comme levier de performance



Définir son plan d'actions

Un plan d'actions, pour quoi faire ?

- Pour être dans une démarche d'amélioration continue permanente
- Pour faire progresser les résultats individuels et collectifs
- Pour assurer la montée en compétences de ses collaborateurs
- Pour fédérer, créer de la cohésion autour d'un objectif commun
- Pour renforcer sa démarche d'accompagnement plutôt que de contrôle
- Pour prendre des décisions à partir d'éléments

Se poser les bonnes questions ...

Pourquoi ?

Quel est l'objectif de ce plan d'actions, quelle est la situation à améliorer ?

Comment ?

Quels moyens mettre en place pour faire réussir ce plan d'actions ?

Qui ?

Qui est concerné ? Qui est responsable de l'action ?

Quand ?

Quelles dates de début, de fin, récurrence ?

Combien ?

Quel résultat / bénéfice mesurable et attendu ?

Et y répondre...

1- Définir l'élément déclencheur



- Date
- Le sujet concerné (item)
- La mesure concernée
- Le résultat chiffré
-

Et y répondre...

2- Définir l'action à entreprendre



- Détail de l'action décidée
- Son niveau de priorité
- Le responsable de l'action
- Le(s) contributeurs de l'action
- Les bénéficiaires de l'action
- L'indicateur de succès avec un seuil défini
- Les dates de début et fin du déploiement de l'action

Et y répondre...

3- Définir la suite à donner



- Le résultat obtenu à la fin de l'action (possibilité de mesurer en cours de parcours)
- Décision suite résultat (arrêt, poursuite....)
- Statut de l'action (clos, en cours)

...



Et après?

Il faut :

- **Formaliser** les actions mises en place dans un tableau consolidant les actions décidées à partir de l'élément déclencheur et l'action à entreprendre
- **Suivre** leur efficacité à partir des résultats obtenus et décider des suites
- **Partager** le plan d'actions avec vos collaborateurs et vos N+1

Le tableau de suivi des plans d'actions

Suivi des actions RCAD

| N° action | Élément déclencheur | | | | | | Plan d'actions | | | | | | Suite donnée | | | | |
|-----------|-----------------------|-----------|------------|----------------|--------|------------------|--|--------------------|-------------|---------------|--------|------------------------|------------------------|----------------------|-----------------|---|---------------|
| | Public Concerné | Site | Date | Item | Mesure | Résultat chiffré | Détail de l'action | Niveau de priorité | Responsable | Contributeurs | Mesure | Objectif cible chiffré | Date début déploiement | Date fin déploiement | Résultat obtenu | Décision | Statut action |
| 1 | Agents Loisirs et Pro | Marseille | 01/02/2020 | Réponse exacte | BQP | 45% | Formation Continue Offres commerciales X | P1 | Christelle | Emile | BQP | 85% | 17/02/2020 | 17/04/2020 | 80% | A poursuivre avec une action plus ciblée (cf. action 2) | Clos |

MENU

Jour 1

- ✓ Revoir les fondamentaux du management et faire le point sur ses pratiques managériales
- ✓ Connaitre les particularités du management à distance
- ✓ Comprendre son rôle de manager dans l'atteinte des objectifs de son équipe
- ✓ Savoir associer ses collaborateurs aux actions
- ✓ Utiliser les entretiens individuels comme levier de performance
- ✓ Définir un plan d'actions

Jour 2

- ✓ Adapter sa communication en tenant compte de ses interlocuteurs et du contexte
- ✓ Comprendre l'intérêt de l'animation d'équipe et ses différentes techniques
- ✓ Mettre en place des challenges motivants et impactants

ÉPUISE



Adapter sa communication en tenant compte de ses interlocuteurs et du contexte



Comprendre l'intérêt de l'animation d'équipe et ses différentes techniques



Mettre en place des challenges motivants et impactants

Pourquoi communiquer ?



7 bénéfiques

- **Créer la confiance** pour faire adhérer
- **Clarifier** l'organisation, le rôle de chacun
- **Donner du sens** en étant factuel
- **Impliquer** et créer de la cohésion
- **Partager** les bonnes comme les mauvaises nouvelles
- **Valoriser, célébrer** ou remettre en exigence
- **Collaborer** en partageant les bonnes pratiques et les difficultés

Le petit pense-bête de la communication



Ne pas oublier

Définir :

▪ A qui ?

Aux agents, aux DPX, à vos collègues ADPX, au responsable de site, aux services transverses, aux clients internes, aux responsables RCAD, aux responsables de l'U.O....

▪ Pourquoi ?

Comprendre les attentes de vos destinataires permet de définir les contenus qui sont importants pour eux.

▪ Quand ?

Au plus près de l'événement dont vous allez parler, pour rester impactant, en évitant quand même les veilles de week-end et de congés (sauf pour l'entretien de recadrage qui doit être réalisé au moment où le hors jeu est constaté)

▪ Comment?

En collectif sur le plateau en cas de bonne nouvelle globale.
En individuel ou en salle pour une mauvaise nouvelle globale

Et après ?



1. Adapter vos communications à vos destinataires

Contenu

Qu'est ce qui les intéresse?

- **Responsable de site / responsable RCAD** : objectifs résultats indicateurs site, plan d'actions site, contribution du site à la performance globale => données Macro
- **Agents** : objectifs, résultats individuels et équipe, résolution dysfonctionnement, informations process, produits... => données Micro
- **DPX** : résultats équipe & individuels agents, informations process, produits, le préop, la répartition des tâches, les plans d'actions, l'absentéisme, les actions pouvant impacter le niveau de production
- **Services supports** : résultats globaux activité, points bloquants où ils sont contributeurs, avancée des projets

Contexte

Quelles sont leurs contraintes?

- **Responsable de site / responsable RCAD** : pas beaucoup de temps, beaucoup de mails => aller à l'essentiel, commencer par les informations importantes
- **Agents** : en production, donc informations visuelles et simples
- **DPX** : souvent en réunion, impliqués dans l'atteinte des objectifs et les projets du site et RCAD
- **Services supports** : sont moins opérationnels, donc ne connaissent pas vos contraintes et vos enjeux, il faut leur expliquer!

Et après ?



2. Ritualiser les avec une touche de fantaisie

- Définir une routine (déroulé, ordre du jour, supports, durée), et harmoniser
- Surprendre pour faire de ce rituel un moment attendu => gif animé, le proverbe du jour...

3. Adopter une communication positive

- Notamment en cas de sujet sensible ou sur lequel vous n'êtes pas à l'aise.
- Commencer par les points positifs
- Si changement, annoncer d'abord ce qui ne change pas, puis sur ce qui change et comment cela va se passer
- Phrases courtes sans mots négatifs : parler de ce que vous pouvez faire et non pas de ce que vous ne pouvez pas faire...
- A l'écrit, mettre des éléments visuels plutôt que du texte

4. Formaliser à l'écrit toutes vos communications orales importantes

La formalisation de la communication

Pour chaque rituel, effectué à l'oral en présentiel ou en visio : formaliser une conclusion, synthèse ou résumé en choisissant le support adapté

| Type de support | Com collective | Com individuelle | Exemples | Type de Rituels |
|--|----------------|------------------|--|---|
|  OU  | ✖ | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectif d'équipe ▪ Stats d'équipe ▪ Infos de dernières minutes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lancement de journée ▪ Point intermédiaire |
|  OU  | ✖ | ✖ | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Info RH ▪ CR de réunion ▪ Info personnelle ▪ Info entreprise ▪ Objectif personnel ▪ Stats personnelles ▪ Info métier | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Brief/ débrief ▪ Réunion d'équipe ▪ Lancement de journée ▪ Point intermédiaire ▪ Bilan individuel |
|  | ✖ | ✖ | | |

« *Afficher ou informer n'est pas
communiquer* »



Communiquez !



Adapter sa communication en tenant compte de ses interlocuteurs et du contexte



Comprendre l'intérêt de l'animation d'équipe et ses différentes techniques



Mettre en place des challenges motivants et impactants

Animer, ça sert à quoi ?



- **Montrer son professionnalisme**
- **Impulser une dynamique à l'équipe**
- **Améliorer sa posture et son image**
- **Renforcer son leadership**
- **Impliquer l'équipe**
- **Créer de la cohésion**
- **Gérer les périodes de crise**
- **Motiver**
- **Influer sur les résultats**

Les animations récurrentes

ADPX et DPX

- Accueil des collaborateurs à la prise de service



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

DPX et ADPX

- Lancement de journée ou mini-brief + Point intermédiaire



Debout à côté du paperboard et du tableau, je suis ouvert aux autres (5 minutes par groupe)

ADPX et DPX

- Binôme terrain (individuel)



Je suis assis au poste de mon collaborateur, je l'aide dans sa montée en compétence

ADPX

- Coaching terrain (équipe)



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

ADPX et DPX

- Debrief & entretien avec un collaborateur



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

DPX et ADPX

- Réunion d'équipe



Dans une salle, debout devant mes collaborateurs

DPX et ADPX

- Animation plateau



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, lorsque le nombre d'appels en attente est trop important

Les animations plus exceptionnelles

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 site ou 1 équipe



Créer de la cohésion, célébrer, se voir autrement



Dress code équipe, décoration plateau, jury avec gain de petits lots (bonbons, chocolats, petit déjeuner)....

**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 (1 semaine maximum)



Proposer des chèques cadeaux dès l'atteinte de paliers de surperformance (définis et communiqués en amont), avec en clé d'ouverture : pickings qualité réalisés sur des actes traités durant l'opération coup de poing (avec un score > à x %)

Les animations plus exceptionnelles

Boite à idées



La boite à mieux : libérer les idées



Partager une envie, une idée, faire preuve d'initiative, monter 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 (accueil) une surface Velléda autocollante sur laquelle les collaborateurs peuvent s'exprimer

Journal RCAD Site



Communiquer sur la 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)



Adapter sa communication en tenant compte de ses interlocuteurs et du contexte



Comprendre l'intérêt de l'animation d'équipe et ses différentes techniques



Mettre en place des challenges motivants et impactants

Le challenge

Objectifs



- **Permettre la surperformance** (prod, qualité, ...) : *faire plus et mieux*
- **Créer une cohésion**
- **Générer de l'émulation au sein de l'équipe/des équipes**
- **Accompagner un changement** (*lancement de produit, nouvel outil, nouvelle grille qualité...*)
- **Gérer une crise, absorber les pics d'activité**
- **Récompenser**

Rendre comparable ce qui ne l'est pas



+



=



Objectifs cible

Exprimés en base 100

Valeurs points
du résultat

Les ingrédients nécessaires

Rendre comparable ce qui ne l'est pas

| Note BQP | Score base 100 | Prod horaire | Score base 100 |
|----------|----------------|--------------|----------------|
| 78% | 91,76 | 0 | 0,00 |
| 79% | 92,94 | 1 | 11,11 |
| 80% | 94,12 | 2 | 22,22 |
| 81% | 95,29 | 3 | 33,33 |
| 82% | 96,47 | 4 | 44,44 |
| 83% | 97,65 | 5 | 55,56 |
| 84% | 98,82 | 6 | 66,67 |
| 85% | 100 | 7 | 77,78 |
| 86% | 101,18 | 8 | 88,89 |
| 87% | 102,35 | 9 | 100 |
| 88% | 103,53 | 10 | 111,11 |
| 89% | 104,71 | 11 | 122,22 |
| 90% | 105,88 | 12 | 133,33 |
| 91% | 107,06 | 13 | 144,44 |
| 92% | 108,24 | 14 | 155,56 |
| 93% | 109,41 | 15 | 166,67 |
| 94% | 110,59 | 16 | 177,78 |
| 95% | 111,76 | 17 | 188,89 |
| 96% | 112,94 | 18 | 200,00 |
| 97% | 114,12 | 19 | 211,11 |
| 98% | 115,29 | 20 | 222,22 |
| 99% | 116,47 | 21 | 233,33 |
| 100% | 117,65 | 22 | 244,44 |

Les bonnes pratiques

| Nom agent | Résultat Prod | Résultat Prod base 100 | Résultat Quali | Résultat Quali Base 100 | Score challenge |
|-----------|---------------|------------------------|----------------|-------------------------|-----------------|
| Agent 1 | 3 | 33,33 | 90% | 105,88 | 139,22 |
| Agent 2 | 15 | 166,67 | 92% | 108,24 | 274,90 |
| Agent 3 | 8 | 88,89 | 88% | 103,53 | 192,42 |
| Agent 4 | 6 | 66,67 | 78% | 91,76 | 158,43 |
| Agent 5 | 12 | 133,33 | 83% | 97,65 | 230,98 |
| Agent 6 | 18 | 200,00 | 85% | 100 | 300,00 |
| Agent 7 | 5 | 55,56 | 93% | 109,41 | 164,97 |
| Agent 8 | 11 | 122,22 | 95% | 111,76 | 233,99 |
| Agent 9 | 10 | 111,11 | 97% | 114,12 | 225,23 |
| Agent 10 | 9 | 100 | 100% | 117,65 | 217,65 |
| Agent 11 | 9 | 100 | 79% | 92,94 | 192,94 |
| Agent 12 | 9 | 100 | 99% | 92,94 | 192,94 |

- Avant le challenge préparer les matrices de calcul de points en base 100

- Avant le challenge : préparer le reporting de suivi des résultats
- Pendant le challenge : suivre et communiquer les résultats chaque semaine (podium en collectif, classement individuel en individuel)

Organiser un challenge

Les bonnes pratiques



- Faire du challenge un moment unique, sans être la copie des précédents.
- Le faire sur une période étendue mais pas trop (entre 1 et 3 mois)
- Eviter des challenges trop rapprochés ou trop fréquents
- Faire jouer tous les collaborateurs qu'ils soient anciens ou nouveaux en adaptant les objectifs au niveau d'expérience
- Adapter les gains à l'enjeu du challenge
- Combiner lots collectifs et lot individuels

Avant le démarrage

Quelques exemples



- Choisir un thème avec un univers dédié (affichage, support de communication, décoration, suivi des résultats)
- Faire preuve de créativité et surfer sur les tendances du moment (événements, émission TV, Films...)
- Créer des règles du jeu claires et simples avec :
 - *Nom du challenge*
 - *Objectif recherché (meilleure productivité, meilleure qualité, amélioration des savoirs et des savoir êtres ...)*
 - *Période définie*
 - *Règles (éligibilité, critères, calcul...) : Doivent être simples*
 - *Critères pour départager les ex-aequo*
 - *Lots attractifs*
- Pour les challenges longs, prévoir des animations intermédiaires ludiques
- Faire un teasing pour donner envie
- Communiquer les règles, la durée, les lots et valider la compréhension et l'engagement

Pendant le challenge



- Le jour J, faire un événement du lancement : dress code, décoration, distribution de flyers, lancement de journée spécifique

Pour entretenir la flamme toute la durée du challenge :

- Rythmer avec des animations flash (quiz, roue tournante) avec des lots symboliques
- Communiquer les résultats chaque semaine : le podium en collectif, et le classement individuel en individuel
- Animer et challenger les classements

A la fin du challenge



- **Valoriser en ligne d'arrivée** : le dernier jour du challenge doit marquer les esprits avec une réunion ou une soirée spécifique
- **Remercier des efforts fournis par les collaborateurs pendant toute la durée du challenge**
- **Communiquer les résultats sans attendre et vérifier que le challenge a rempli les objectifs de départ**
- **Célébrer la victoire** : remise des lots aux gagnants et célébration collective avec un goûter festif
- **Faire le bilan** : les réussites, les ratés, les bonnes pratiques, les avancées



Merci!