



SNCF

2 jours

A la découverte des pratiques managériales

Devenez les top chefs de la RCAD !

Livret du participant

A la découverte des pratiques managériales

Les objectifs de la formation

Dans la catégorie management, obtenir **votre tablier** dans le Guide SNCF RCAD

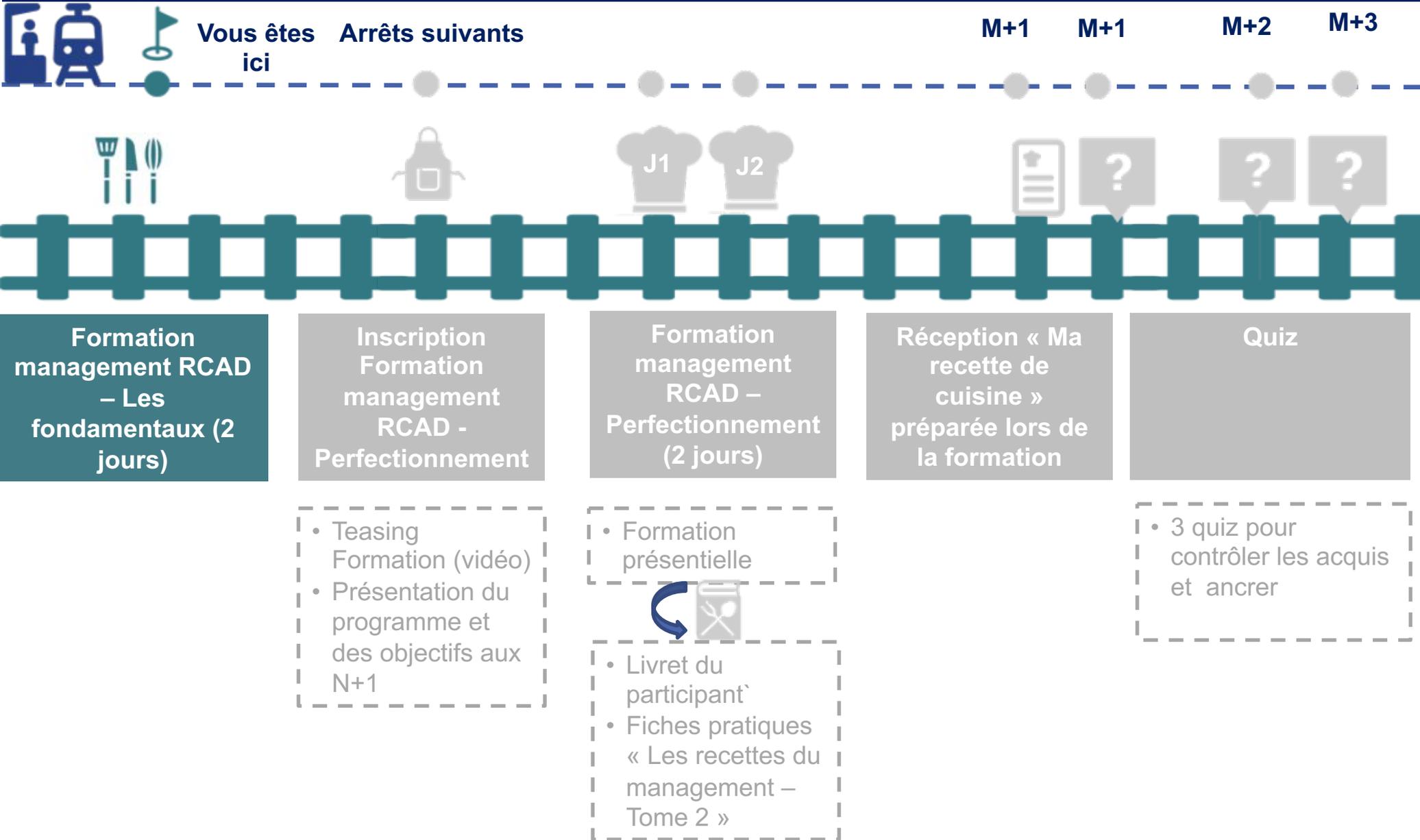


Édition
2020 - 2021

- Être **l'ambassadeur** du programme **Nouvelle Relation Client**
- Maîtriser **les objectifs et les exigences de l'entreprise** pour les transformer en objectif individuel
- Agir sur **les performances et les compétences** des collaborateurs au travers d'actions concrètes
- Distinguer **les temps forts** du manager
- **Motiver et faire grandir** ses collaborateurs

A la découverte des pratiques managériales

Votre parcours de formation



La carte

Jour 1

- La Relation clients : le rôle du collaborateur et du manager
- Situer son style de management et l'adapter
- Fixer des objectifs, définir des plans d'actions et mesurer les résultats
- Maitriser les temps forts du management d'équipe
 - ✓ Focus sur le lancement de journée et la réunion d'équipe

Jour 2

- Animer une réunion d'équipe
- Identifier les leviers de la motivation
- Maitriser les temps forts du management individuel
 - ✓ Motiver avec un bon brief
 - ✓ Faire grandir avec un bon débrief
 - ✓ Utiliser les entretiens individuels comme levier de performance
- ✓ Savoir prioriser les bonnes actions

A la découverte des pratiques managériales

Le menu de la 1^{ère} journée



Faire réfléchir sur la Relation client et le rôle primordial du collaborateur et du manager



La Nouvelle Relation Client : passer de la théorie à la pratique



Situer son style de management et l'adapter



Montrer l'importance de fixer des objectifs, définir des plans d'actions et mesurer les résultats



Maitriser les temps forts du management d'équipe

Exemples de moments de vérité VTC :

- Les clients avaient peur de ne pas trouver un taxi => Ils ont mis en place une appli permettant de commander et identifier tout de suite les véhicules à proximité
- Les clients avaient peur que le taxi ne s'arrête pas pour les prendre en charge, que le taxi soit en piteux état... => L'appli vous informe sur le véhicule qui vous prend en charge. Les véhicules et les conducteurs avaient des consignes de propreté et standards à respecter
- Les clients se demandaient si le taxi n'allait pas prendre le trajet le plus long pour faire tourner davantage le compteur et augmenter la note qu'on devrait payer en espèce parce qu'il ne propose pas le paiement par CB. Là-dessus aussi, les VTC ont proposé de fixer le prix de la course à l'avance et débiter votre CB. Pas de surprise à l'arrivée et tranquillité pour payer!

commande

trajet

prise en charge

paiement



Moments de vérité

2 catégories

Les clients internes

(vous et vos collègues de
n'importe quelle activité)

Les clients externes

(particulier, entreprise,
collectivité)

Attentes

Une Expérience client

alignée

Que ça soit en face à face, au téléphone, sur votre site internet, par mail, par courrier ou via les réseaux sociaux les clients attendent une qualité égale quelque soit le média de contact, le service, l'équipe ou le collaborateur



Objectifs entreprise



Fidéliser les clients

+

Augmenter le CA



Garantir la **satisfaction des clients**, et développer une image positive grâce à votre professionnalisme en répondant aux attentes de nos clients

Fidéliser nos clients face à une concurrence de plus en plus présente et être le leader sur le marché du transport

Conquérir de nouveaux clients par notre sens du service et une promesse d'expérience client inoubliable

A la découverte des pratiques managériales

Le menu de la 1^{ère} journée



Faire réfléchir sur la Relation client et le rôle primordial du collaborateur et du manager



La Nouvelle Relation Client : passer de la théorie à la pratique



Situer son style de management et l'adapter



Montrer l'importance de fixer des objectifs, définir des plans d'actions et mesurer les résultats



Maitriser les temps forts du management d'équipe

A la découverte des 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

ATTENTIONNÉ



Prendre soin
et
personnaliser

A la découverte des 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

A la découverte des pratiques managériales

La déclinaison opérationnelle des attitudes de service - ADPX

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

A la découverte des pratiques managériales

La déclinaison opérationnelle des attitudes de service - ADPX

ATTENTIONNÉ



**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

A la découverte des pratiques managériales

Le menu de la 1^{ère} journée



Faire réfléchir sur la Relation client et le rôle primordial du collaborateur et du manager



La Nouvelle Relation Client : passer de la théorie à la pratique



Situer son style de management et l'adapter

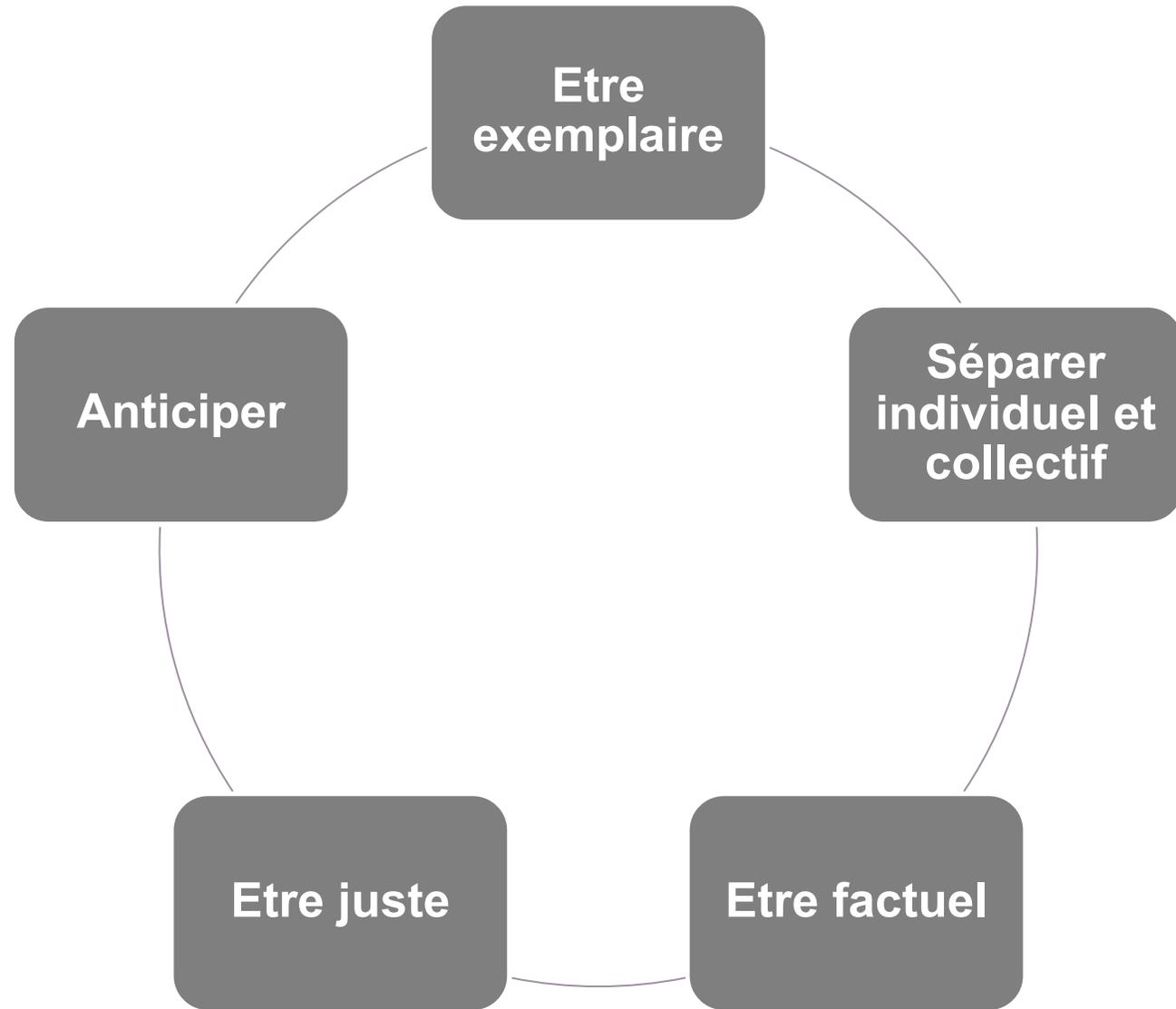


Montrer l'importance de fixer des objectifs, définir des plans d'actions et mesurer les résultats



5 Clés

**pour incarner un
manager performant**



Bonnes pratiques

- ✓ Montrer l'exemple auprès des équipes
- ✓ Toujours penser que ce qui est appliquée aux équipes doit m'être appliqué aussi
- ✓ Etre humble dans son comportement pour conforter sa crédibilité
- ✓ Etre irréprochable dans son attitude

1- Être exemplaire

Bonnes pratiques

En collectif pour l'équipe :

- ✓ Féliciter
- ✓ Valoriser
- ✓ Encourager
- ✓ Remercier
- ✓ Remotiver

En individuel :

- ✓ Féliciter
- ✓ Valoriser
- ✓ Encourager
- ✓ Remercier
- ✓ Remotiver
- ✓ Débriefier

2 - Séparer individuel & collectif

Bonnes pratiques

- ✓ Prenez des exemples précis et des constats faits par vous-même
- ✓ Remplacez vos mots par des vrais chiffres
- ✓ Ne pas se fixer à ce qui se raconte mais à ce que vous voyez
- ✓ Les sentiments et les émotions doivent être mis de côté sur le plan professionnel

3 - Être factuel et objectif



Définition

LES FAITS

Les faits sont objectifs et mesurables. Ils ont vérifiables et quantifiables. Un fait permet une affirmation indiscutable pour l'autre et pour moi.

LES OPINIONS

Les opinions expriment un jugement, un point de vue, une appréciation, une évaluation. Elles résultent de nos valeurs, notre éducation, notre culture, ou nos croyances. Les opinions sont toujours **DISCUTABLES** et donc sujettes à argumentation et conflit.

LES RESSENTIS

Les sentiments expriment une sensation, un ressenti, une émotion. Il peut s'agir de gêne, de craintes, d'agacement, ou de satisfaction... Repérable par du non verbal (geste, intonation, ...) les sentiments sont ressentis « au dedans », ils sont **INDISCUTABLES**.

Bonnes pratiques

- ✓ Ce que je dis, je le fais et je l'applique
- ✓ Donnez les règles à l'avance et les faire respecter par tous
- ✓ Poser le cadre en amont pour éviter les dérapages en aval
- ✓ Je ne fais aucune distinction entre les collaborateurs

4 - Être juste & sincère

Bonnes pratiques

- ✓ Ne faites aucun acte sans préparation
- ✓ Préparez les grandes lignes de votre discours avant votre point (points positifs /axes de progrès)
- ✓ Anticipez les objections de vos collaborateurs
- ✓ Commencez toujours par le positif ou ce qui ne change pas

5 - Anticiper

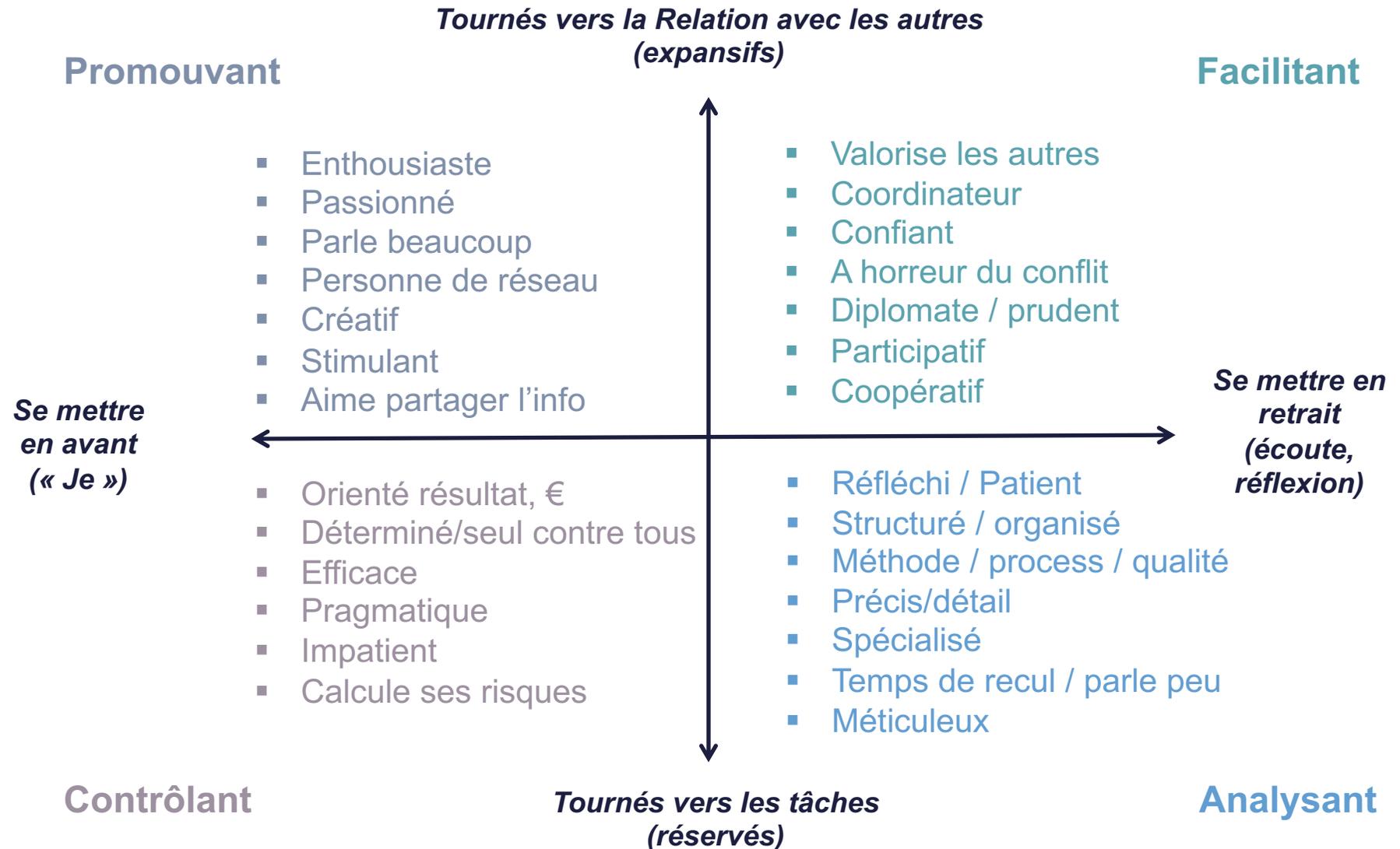
Les styles sociaux



- Décrypter et comprendre le comportement des autres
- Construire la confiance avec ses interlocuteurs
- S'appuyer sur les besoins fondamentaux de ses interlocuteurs pour les faire adhérer
- S'appuyer sur les points forts de ses interlocuteurs pour communiquer efficacement

A la découverte des pratiques managériales

Ce qui les qualifie



A la découverte des pratiques managériales

Leurs tendances

Leurs tendances

*Tournés vers la Relation avec les autres
(expansifs)*

Promouvant

Facilitant

PROMOUVANT
RENFORCE

PROMOUVANT
A TENDANCE
FACILITANT

FACILITANT A
TENDANCE
PROMOUVANT

FACILITANT
RENFORCE

PROMOUVANT
A TENDANCE
CONTROLANT

PROMOUVANT
MODERE

FACILITANT
MODERE

FACILITANT A
TENDANCE
ANALYSANT

*Se mettre en
avant (« Je »)*

*Se mettre
en retrait
(écoute,
réflexion)*

CONTROLANT
A TENDANCE
PROMOUVANT

CONTROLANT
MODERE

ANALYSANT
MODERE

ANALYSANT A
TENDANCE
FACILITANT

CONTROLANT
RENFORCE

CONTROLANT
A TENDANCE
ANALYSANT

ANALYSANT A
TENDANCE
CONTROLANT

ANALYSANT
RENFORCE

Contrôlant

*Tournés vers les tâches
(réservés)*

Analysant

A la découverte des pratiques managériales

Les besoins fondamentaux pour chaque style



■ Facteur de stress

- Situation qui stagne, sans enjeu, sans challenge, sans visibilité

■ Réaction en situation de conflit

- Se fâche
- Combat avec émotivité

■ A faire

- Le féliciter et valoriser son travail
- L'alimenter en sujets novateurs
- Le faire rêver



■ Facteur de stress

- Situation avec des rapports conflictuels avec les personnes qui l'entourent

■ Réaction en situation de conflit

- Se replie avec émotion (mais peut revenir avec rancune)

■ A faire

- L'intégrer à un projet (nouveau produit)
- Lui donner du sens sur chaque action effectuée
- Lui montrer de l'intérêt (le cocooner)



- Facteur de stress
 - Situation où il faut agir vite, situations de « quitte ou double »
- Réaction en situation de conflit
 - Se replie avec logique (mais peut revenir avec des arguments tangibles)
- **A faire**
 - Lui donner des sujets pointus à traiter, plutôt en mode autonome
 - Le sécuriser en lui donnant des informations techniques



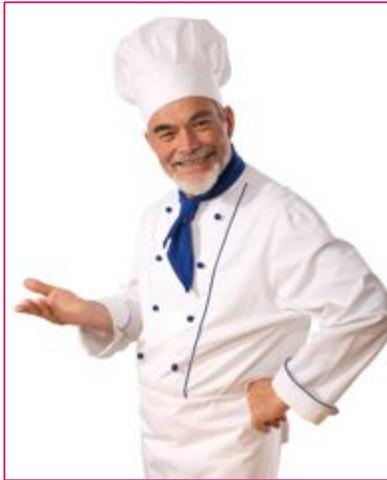
- Facteur de stress
 - Situation où le contrôlant n'a pas d'emprise, de prise sur les décisions ou les actions

- Réaction en situation de conflit
 - Combat avec logique

- **A faire**
 - Le responsabiliser en lui expliquant les enjeux des affaires (travail par objectif)
 - L'alimenter en challenges le motivant comme de nouvelles offres à proposer à ses clients
 - Lui proposer une alternative plutôt qu'une solution toute faite



Les différents générationnelles : les points forts



GÉNÉRATION X ET AVANT Née entre 1960 et 1980

- Expérience
- Loyauté
- Sens de l'autorité et de la hiérarchie
- Esprit de compétition
- Organisation
- Capacité d'innovation managériale



GÉNÉRATION Y Née entre 1980 et 1995

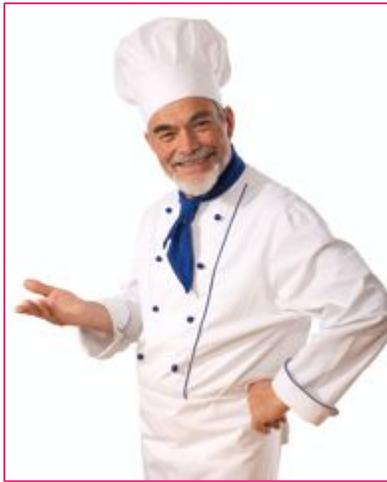
- Pas de résistance au changement
- Forte capacité d'adaptation
- Forte autonomie
- Facilité d'apprentissage
- Envie d'entreprendre
- Parfaite maîtrise des outils technologiques
- Ouverture d'esprit



GÉNÉRATION Z Née après 1995

- Sens des valeurs
- Vision internationale
- Totale transparence
- Rapidité de pensée et d'action
- Originalité
- Soif d'entreprendre
- Fonctionnement en réseau

Les différents générationnelles : les points faibles



GÉNÉRATION X ET AVANT
Née entre 1960 et 1980

- Faible capacité de communication
- Manque de transparence
- Conception pyramidale de l'entreprise
- Parfois techno-exclue



GÉNÉRATION Y
Née entre 1980 et 1995

- Sens relatif de la hiérarchie
- Instabilité
- Egocentrisme
- Faible engagement collectif
- Moindre inventivité
- Prédominance du donnant-donnant
- Forte exigence d'équilibre vie privée-vie professionnelle



GÉNÉRATION Z
Née après 1995

- Défiance vis-à-vis de l'entreprise
- Impatience
- Exigence
- Dispersion
- Concurrence de la future génération Alpha

L'autonomie d'un collaborateur se construit sur 2 leviers :

La compétence : sans un minimum de compétence une personne ne peut pas être autonome

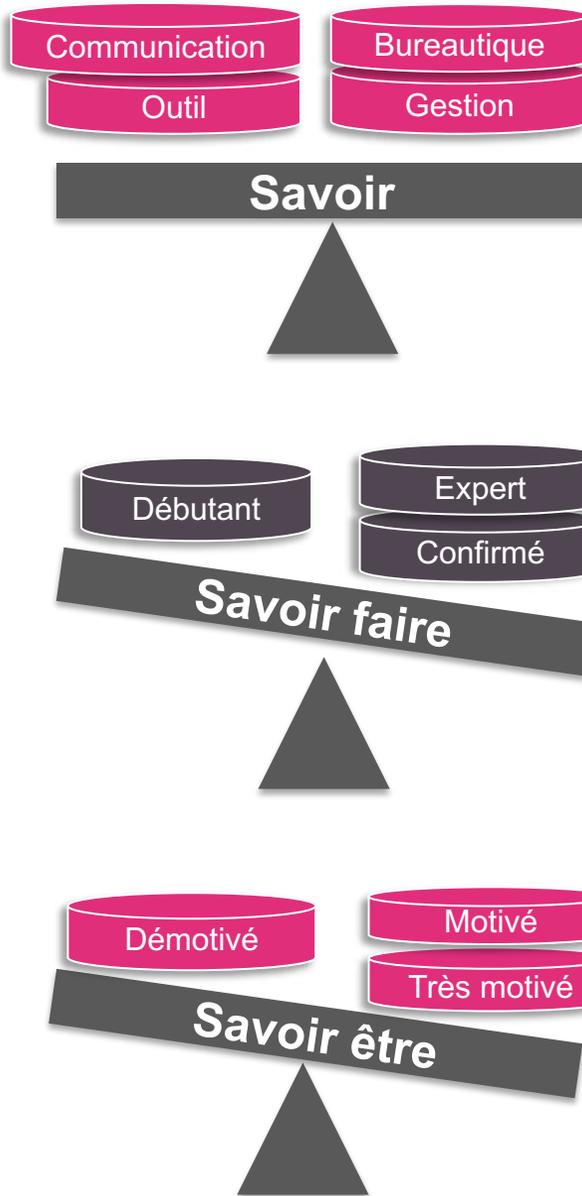
La motivation : une personne qui ne veut pas, ne le sera pas non plus

Il faut savoir gérer un collaborateur selon son niveau d'autonomie



A la découverte des pratiques managériales

La montée en compétence selon le niveau de maturité



- Techniques de communication orales
- Techniques de communication écrites
- Critères qualité
- Procédures métier
- Outils métier
- Outils bureautiques
- ...
- Savoir adapter son discours au profil client
- Savoir rédiger une réponse complète et adaptée
- Savoir faire du rebond commercial
- Savoir historiser l'appel dans les outils adéquats
- Avoir un discours qui respecte les critères de la grille qualité
- Répondre efficacement aux objections
- ...
- Assiduité,
- Flexibilité
- Sociabilité
- Ecoute
- Dynamisme
- Résistance au stress
- ...

Adaptez votre management en fonction du niveau d'autonomie des savoir, 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 **de progrès** de chaque axe
- Appliquer **un style** de management selon le cas

A la découverte des pratiques managériales

Le menu de la 1^{ère} journée



Faire réfléchir sur la Relation client et le rôle primordial du collaborateur et du manager



La Nouvelle Relation Client : passer de la théorie à la pratique



Situer son style de management et l'adapter



Montrer l'importance de fixer des objectifs, définir des plans d'actions et mesurer les résultats



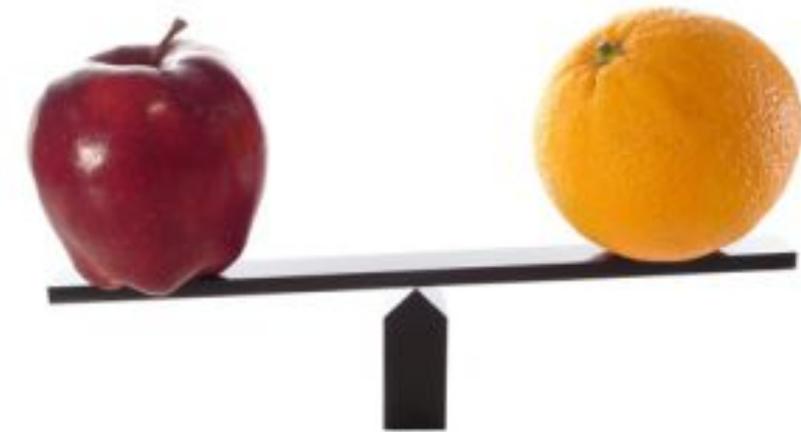
Maitriser les temps forts du management d'équipe



Un objectif c'est quoi ?

**C'est un résultat mesurable
à atteindre dans un délai
donné avec des moyens
adéquats**

Pour concocter un objectif :



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 :
 - Préciser **COMBIEN** (5%, 10% ...)
 - Préciser **QUAND** (sur l'année en cours, avant le XX, ...)

OBJECTIF = VERBE D'ACTION + QUOI + COMBIEN + QUAND

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

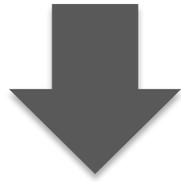
Un objectif doit tenir compte du contexte et des contraintes externes

T

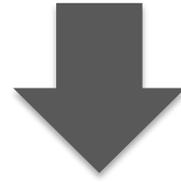
Timé

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

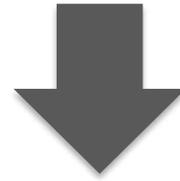
Stratégie Entreprise



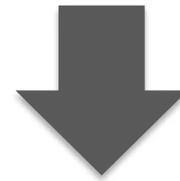
Objectifs services



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

A la découverte des pratiques managériales



Comment bien choisir ses indicateurs de performance



Productivité : *DMT, DMC, MEA, taux d'efficacité, taux de décrochés, prod horaire ...*

Qualité : *Délai de réponse, taux d'enrichissement de la base de données, note qualité, nombre de réclamations, taux de réclamation, taux de résolution au 1er contact*

Satisfaction : *Net Promoteur Score, Customer Effort Score, taux de satisfaction...*

Commerce : *Taux de transformation, taux de contacts argumentés, nombre de ventes*

A la découverte des pratiques managériales

Le menu de la 1^{ère} journée



Faire réfléchir sur la Relation client et le rôle primordial du collaborateur et du manager



La Nouvelle Relation Client : passer de la théorie à la pratique



Situer son style de management et l'adapter



Montrer l'importance de fixer des objectifs, définir des plans d'actions et mesurer les résultats



Maitriser les temps forts du management d'équipe

A la découverte des pratiques managériales

Les 3 familles de missions du manager



Les rituels collectifs incontournables

Le Lancement de journée

- Informer l'équipe
- Anticiper les attentes, les besoins
- Dissiper les doutes
- Favoriser l'adhésion de l'équipe

Point intermédiaire

- Rappeler l'objectif
- Donner l'état d'avancement
- Donner des objectifs clairs pour le reste de la journée

La Réunion d'équipe

- Maintenir la compréhension des objectifs fixés
- Conserver la cohésion
- Permettre d'échanger sur les résultats
- Écouter l'équipe & la voix du client

Les challenges

- Permettre la surperformance
- Créer une cohésion
- Générer de l'émulation
- Accompagner un changement /Gérer une crise
- Récompenser

Cohésion

Communication

Confiance

Cadre

Contrôle

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

Lancement de journée & Le point intermédiaire





Les ingrédients d'un bon lancement de journée *Pour une équipe*

- ✓ Une grosse louche de résultats de la veille
- ✓ Une bonne dose d'objectifs de la journée
- ✓ Une cuisson à faire en collectif

Pour qu'il soit savoureux, cette recette doit être quotidienne !

Les rituels collectifs incontournables : le lancement de journée



En début de journée
Etre debout, au milieu de
son équipe
Etre bref : **5 mn max**

MENU

Communiquer sur les résultats de la veille

- ✓ Situer l'équipe par rapport à l'atteinte des objectifs (production et résultats, points positifs et points bloquants)
- ✓ Féliciter et valoriser l'équipe
- ✓ Diffuser les informations importantes et urgentes ainsi que les attentes concernant la journée en cours

Fixer les objectifs de la journée :

- ✓ Communiquer sur les attentes du manager vis à vis de l'équipe
- ✓ Encourager l'équipe à atteindre l'objectif fixé
- ✓ Donner RDV en cours de journée pour faire un point intermédiaire sur l'avancée des

Les rituels collectifs incontournables

A mi-journée
Être debout, au
milieu de son
équipe
Etre bref : 5 mn
max



- ✓ Rappeler l'objectif (vu en lancement de journée)
- ✓ Donner l'état d'avancement
- ✓ **Féliciter** (collectivement) pour les avancées et encourager
- ✓ Donner des **objectifs clairs** pour le reste de la journée

Les rituels collectifs incontournables



- Engagez vous à tenir vos rituels
- Ecrivez sur tout support de communication accessible à vos équipes, les points essentiels à retenir
(paperboard, tableau, mail, papier...)
- Affichez et harmonisez vos communications

Pour qu'elle soit savoureuse, cette recette doit être quotidienne !

Le menu de la 2ème journée



Animer une réunion d'équipe



Identifier les leviers de la motivation



Maîtriser les temps forts du management individuel



Savoir prioriser les bonnes actions

Les 5 éléments d'une réunion collective réussie



1. **La préparation** d'une réunion d'équipe
2. **L'ordre du jour** : contenu, délai de diffusion
3. **La tenue** de la réunion : introduction, annonces des règles
4. **Contenu** de la réunion : déroulé complet
5. **Le compte rendu** : formalisation obligatoire

La réunion d'équipe : la préparation

Les **6** questions à vous poser :

Le thème (Quoi ?)

- Quel est l'ordre du jour
 - Sujets?
 - Ordre des sujets?
- Quels supports utiliser?

Le but (Pourquoi ?)

- Quel est l'objectif visé pour chaque sujet?

L'organisation (où et quand?)

- Date, heure, durée?
- Salle, espace et confort?
- Le matériel (tableau, fiches, projecteur, écran ...)

**Cette
réunion est-
elle utile ?**

Les participants (qui ?)

- Qui participe?
- Qui présidera, animera?
- Quels sont les rôles à donner?
- Qui fera le compte rendu ?

Quelles réactions / questions ?

- Comment vont-ils réagir ?
- Quelle réponse apporter ?
- Puis je répondre à tout ?

Quelles sont les principaux défauts habituels des réunions ?

DEFAUTS CONSTATÉS	BONNES PRATIQUES
Trop longue en durée	Durée max 1h /1h30
Mal préparée, perte de temps pour l'animateur et les participants	Préparer les supports, la logistique et son discours en amont
Trop de chiffres et trop de tableaux = manque de clarté sur les chiffres importants	Mettre seulement les chiffres clés et les faire ressortir (visuels, graphiques)
Trop de textes et pas de synthèses = les participants lisent et n'écoutent pas	Synthétiser au maximum (messages clefs à retenir)
Trop de monologues = l'animateur raconte et les participants n'ont pas la parole	Les réunions d'équipes sont des échanges il faut laisser la place au dialogue et à la participation de tous

La préparation prime sur l'action !

La réunion d'équipe : la préparation

Pour une conception efficace d'une réunion d'équipe



- Faire preuve de **créativité** (ppt, jeux, animation...)
- **Apporter un élément nouveau** régulièrement
- **Préparer l'introduction** => avoir un mot d'humour (pour briser la glace), apprendre son introduction à l'avance pour la rendre naturelle
- **Préparer la conclusion** => avoir un mot d'encouragement, de motivation pour la suite
- **Personnaliser** les relations animateur /participants et investir dans la **qualité** de la relation (échange participatif)

Vous devez :

- Définir le **motif de la réunion** + préparer les messages importants à faire passer
- **Préparer les supports** et l'organisation de votre plan de réunion
- **Envoyer une invitation par écrit** à tous participants entre 3 et 5 jours à l'avance avec un rappel 48h avant

- ✓ Thème
- ✓ Lieu
- ✓ Date
- ✓ Heure
- ✓ Participants

La réunion d'équipe : la tenue de la réunion

- 
- **Accueil** de l'équipe en salle par le manager
 - **Annoncer les règles** de gestion de la réunion => exemple : poser les questions pendant ou en fin de réunion, téléphone en silencieux/éteint
 - **Répondre** aux éventuelles questions / réactions (sauf si points à voir en individuel)
 - **Bouger et être debout** dans la salle pendant la réunion=> améliore le dynamisme et renforce l'attitude positive
 - **Utiliser le ou les supports** disponibles (powerpoint / paperboard / fiches...)

A la découverte des pratiques managériales

La réunion d'équipe : la tenue de la réunion

1. Rappel des objectifs et de l'enjeu
2. Présentation des sujets/résultats par le manager
3. Commentaire sur les raisons du succès ou de l'échec
4. Tour de table: chacun présente ses résultats, ses plans d'actions et ses priorités. Validation par le manager

Les étapes à respecter

5. Informations descendantes (site ou priorités de l'entreprise)
6. « Avez-vous des questions ? » => Séquence questions / réponses
7. Conclusion : message d'encouragement/motivation pour la période à venir



La réunion d'équipe : la communication

De résultats positifs	De résultats négatifs
Rappelez les objectifs et les enjeux	Rappeler les objectifs et les enjeux
Racontez la période écoulée en insistant sur les difficultés	Annoncez les résultats
Donnez les raisons du succès	Mentionnez les difficultés rencontrées
Citez les services des contributeurs	Citez les points positifs : efforts, progrès
Annoncez les résultats	Analysez l'échec par quelques causes
Félicitez le collectif, dire votre fierté de leur réussite (le manager ne s'inclut pas)	Annoncez la mise en place de nouveaux axes de progrès sur les actions en cours
Invitez à la fête (le cas échéant)	<ul style="list-style-type: none">• Associez vous à l'échec (le manager s'associe)• Invitez à se remettre au travail par un lancement motivant

Quand le résultat est positif => « C'est votre réussite ! »

Quand le résultat est négatif => « C'est notre échec ! »

Le menu de la 2ème journée



**Maîtriser les temps forts du
management d'équipe**



**Identifier les leviers de la
motivation**



**Maîtriser les temps forts du
management individuel**



Savoir prioriser les bonnes actions

Valoriser

Objectifs

- Créer une dynamique d'équipe
- Identifier et valoriser les différentes personnalités, profils
- Créer une cohésion d'équipe
- Exercer pleinement le rôle et la fonction Managériale

Les leviers de la motivation



- 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

Exemple : « Je constate que tu as atteint pour la 2^e fois cette semaine l'objectif de productivité fixé à 92% ... Bravo tu es à 94%, je suis très content de ton travail et de ton implication ! Continue comme ça ! »

**Savoir
Exiger**

Objectifs

- Différencier le coach (plutôt porté sur la motivation et la dynamique) du manager, celui qui rend des comptes
- Fixer la cohésion tant sur la mise en œuvre des méthodes, des savoirs, et des pratiques que sur l'obligation de résultats
- Prendre ses marques et assumer ses responsabilités non seulement vis-à-vis de son équipe mais aussi de



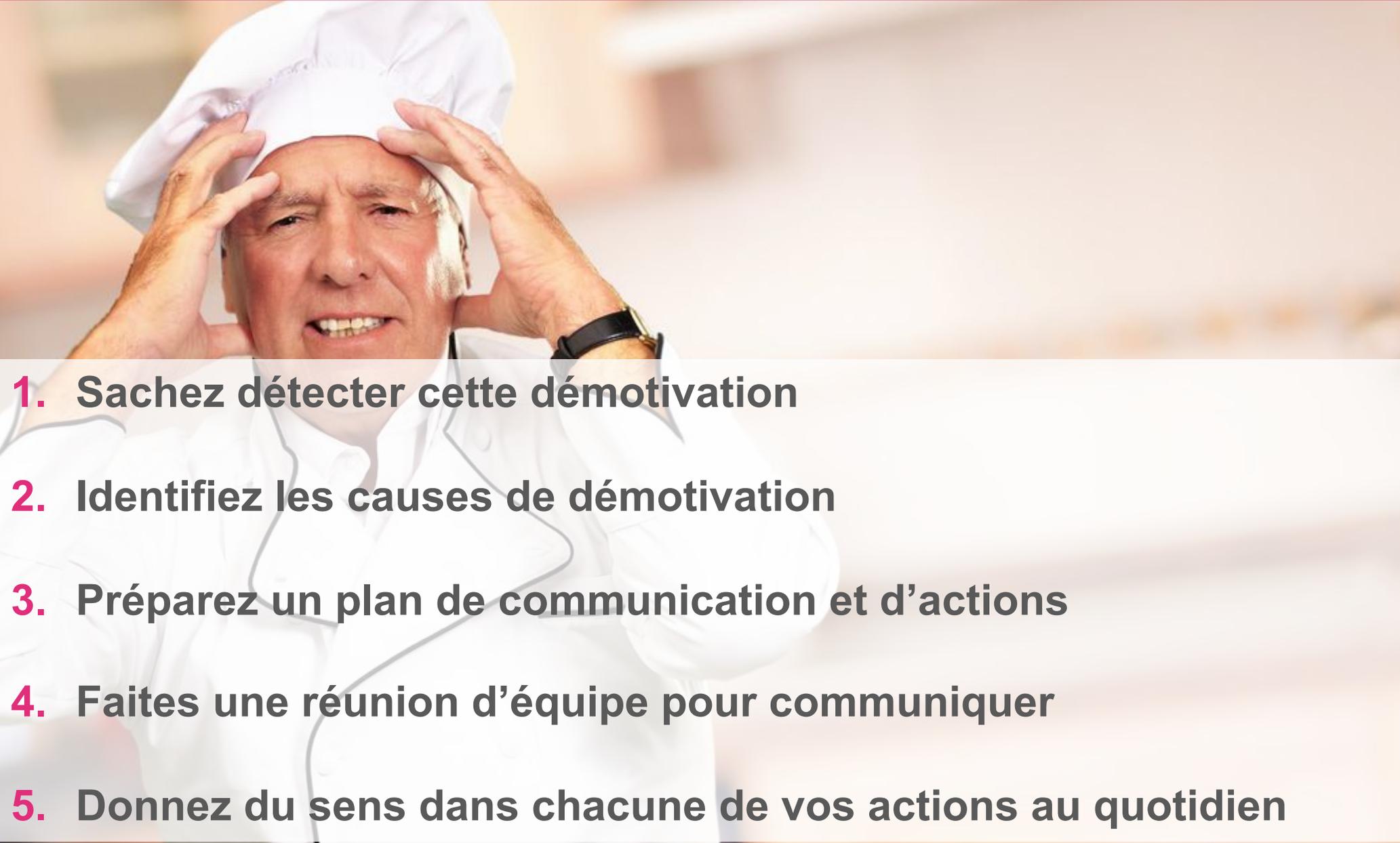
- **Expliquer l'objectif de façon claire en étant factuel avec un délai d'exécution attendu** « *travailler un samedi sur 2 à partir de XX/XX* »
- **Donner du sens (Pourquoi ?)** « *suite à une augmentation des volumes, de XXX* »
- **Expliquer comment** « *Concrètement, tu vas faire... XX et je vais 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?* »

Traiter la démotivation



- 1. Etre à l'écoute de chaque collaborateur pour connaître les raisons de démotivation de chacun**
- 2. Rencontrer en individuel le collaborateur pour faire le point, identifier ce qui ne va pas et permettre au manager de le traiter (si possible)**
- 3. Remonter et faire appel à sa hiérarchie si cela impacte le travail pour trouver des solutions d'organisation**
- 4. Remettre de l'ordre dans l'équipe => remettre à plat :**
 - L'organisation de son équipe,
 - Les tâches et missions de chacun
 - Les règles

Traiter la démotivation



- 1. Sachez détecter cette démotivation**
- 2. Identifiez les causes de démotivation**
- 3. Préparez un plan de communication et d'actions**
- 4. Faites une réunion d'équipe pour communiquer**
- 5. Donnez du sens dans chacune de vos actions au quotidien**

A la découverte des pratiques managériales

Le menu de la 2ème journée



Maîtriser les temps forts du management d'équipe



Identifier les leviers de la motivation



Maîtriser les temps forts du management individuel



Savoir prioriser les bonnes actions

Vos accompagnements individuels ?



- Le lancement de journée & Le point intermédiaire
- Le briefe /débriefe
- Les évaluations qualité
- Coaching / accompagnement en situation de travail
- Débriefing des évaluations qualités
- Entretien d'intégration



Connaitre les particularités du management à distance

Dans la catégorie vente à emporter incontournable

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



Connaitre les particularités du management à distance

Dans la catégorie vente à emporter incontournable

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



Connaitre les particularités du management à distance

Dans la catégorie vente à emporter « 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

- 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



Connaitre les particularités du management à distance

Dans la catégorie vente à emporter « **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,
- Entretien suite retour de longue absence
- Entretien d'intégration
- Entretien de re – motivation





Le brief

- **Prépare** le collaborateur pour garantir le succès
- **Anticipe** les attentes, les besoins
- **Dissipe** les doutes
- **Favorise** l'adhésion
- **Motive**

Motiver avec un bon brief



1. Accueil
2. Annonce du plan de l'entretien « *je te vois aujourd'hui concernant/ car ...* »
3. Annonce des enjeux et de l'objectif « *l'objectif pour l'entreprise/ le site/ l'équipe, toi ...* »
4. Mise en confiance « *Comment tu vois ça ? Qu'en penses tu ?* »
5. Écoute active, prise de notes « *oui/ très bien/ d'accord ...* »
6. Reformulation « *C'est normal que, tu penses que ...* »
7. Chasse aux doutes « *Est-ce que tu as tout pour réussir ?* » / *c'est le bon moment pour échanger/ justement c'est l'occasion de ...* »
8. Prise de rendez-vous pour débrief « *on se revoit ... pour faire un débrief de ...* »

Faire grandir avec un bon débriefe

- 
- Avoir un **feedback** du collaborateur
 - **Valoriser** les points positifs
 - Partager les **axes de progrès**
 - Lancer le **plan d'action**
 - **Valider** et **faire s'engager** le collaborateur
 - Donner rendez-vous pour le **suivi**

Faire grandir avec un bon débriefe



1. Accueil
2. Annonce du plan de l'entretien « *je te vois aujourd'hui concernant/ car ...* »
3. Rappel des enjeux et de l'objectif « *l'objectif pour l'entreprise/ le site/ l'équipe, toi était ...* »
4. Ecoute globale « *Comment ça s'est passé?, raconte moi ...* »
5. Écoute active, prise de notes « *oui/ très bien/ d'accord ...* »
6. Feedback « *quel est ton ressenti ?, qu'est ce que tu as retenu ?* »
7. Valorisation des points forts/réussites « *Je te félicite pour...Bravo pour ...* »
8. Partager les axes de « *Que devons nous améliorer d'après toi, qu'est ce que tu proposes ?* »
9. Apports du responsable + validation du plan d'actions « *Nous allons donc faire ..., d'accord?* »
10. Remercier et donner RDV pour un prochain point.



7 Conditions

Pour des
entretiens réussis



1ère condition

Capacité à donner du sens

- Pour continuer à avancer , l'entreprise doit évoluer sans cesse.
- Les collaborateurs ne sont pas nécessairement préparés au changement et à la remise en cause de ses habitudes.
- Le manager doit donc définir le rôle de son équipe dans ce projet, mais aussi le décliner le projet par rapport au rôle de son équipe et EXPLIQUER



2ème condition

Capacité à formuler l'exigence

Il faut donner des objectifs clairs, précis, de demander des résultats et pour cela il y a 2 moyens :



**La
motivation
finale**

**Pression
d'enjeu**

=

Résultats

Combien
Délai?

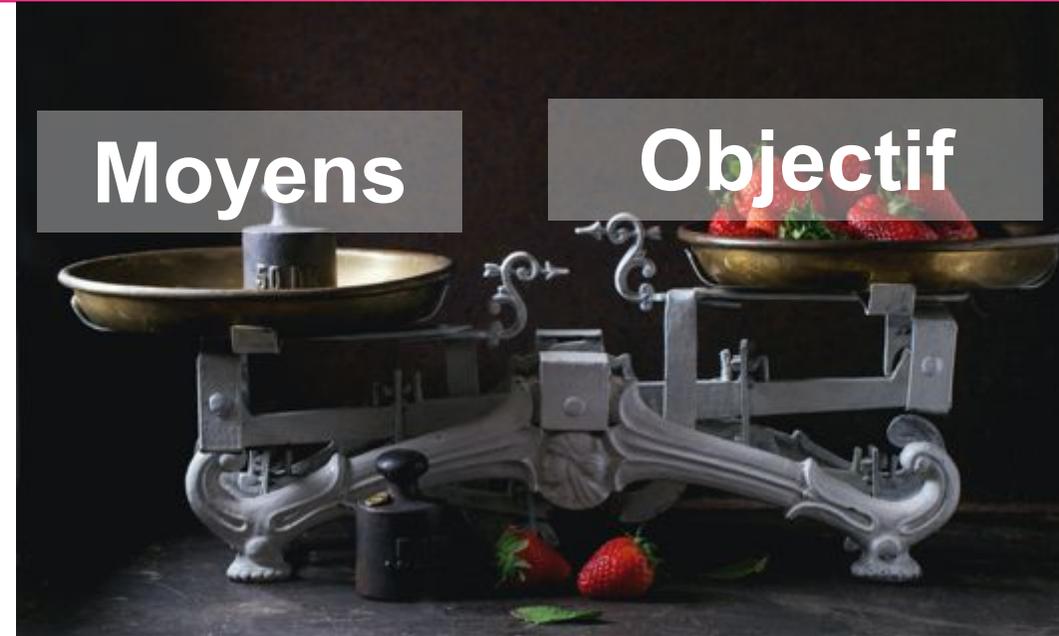


**La motivation
instrumentale**

**Plaisir du
jeu
=
Méthode
Basiques
Comment?**

Les leviers de performance

Il est donc **nécessaire d'utiliser une communication motivante par un pilotage tactique** développant pour chaque collaborateur la **conscience de l'enjeu et le plaisir d'agir** pour atteindre la **performance durable**.



La répartition est le moteur !



3ème condition

Capacité à passionner

- C'est la passion du manager pour son métier et le regard qu'il porte sur celui de ses collaborateurs qui favorisent leur motivation.
- Cette motivation est toujours déterminée par le degré d'engagement du manager par rapport à leur mission, leur produit ou leur service.
- La performance découle de l'application régulière par les collaborateurs de gestes élémentaires, de basiques simples mais nombreux. C'est sur ces basiques que le manager montrera avant tout de l'intérêt et portera son exigence.



4ème condition

Capacité à valoriser

- Un individu, un groupe réussit dans les domaines qui lui apportent dix fois plus de messages positifs (attention, valorisation, reconnaissance) que de messages négatifs (reproches, remarques, critiques)
- Un manager valorisant est donc celui qui :
 - applaudit les succès
 - valorise ce qui fonctionne et analyse de façon constructive ce qui ne va pas.
- Nous avons tous des aptitudes plus aiguisées dans le domaine où nous avons eu la chance de rencontrer un manager passionnant et valorisant.
- Inversement, nous avons des compétences faibles, voire nulles, dans les domaines où un manager était ennuyeux sur le contenu et frustrant sur le plan de la relation. Cela indique clairement que l'aptitude et la compétence ne sont pas naturelles : c'est la relation managériale positive qui crée la motivation et favorise l'apprentissage rapide, la compétence et les résultats.

5ème condition

Capacité à mesurer

Quelques principes :

- Décliner les objectifs, la stratégie de l'entreprise en objectifs d'équipe et objectifs individuels objectifs SMART
- Qui ne se mesure pas, ne progresse pas.
- Un individu fait toujours dans un premier temps et de bonne foi ce qu'il a compris.
- Donner à ses collaborateurs des indicateurs précis pour évaluer leur travail leur permet d'être acteur par rapport à ce qu'on attend d'eux.



6ème condition



Capacité à faire grandir

- Manager n'est pas protéger un territoire mais c'est aider ses collaborateurs à progresser.
- Toute difficulté est considérer d'abord comme une erreur , puis comme un révélateur d'un système, organisation ou procédure à affiner.
- Le soucis premier du manager n'est pas la résolution immédiate du problème mais davantage la formation pratique du collaborateur.

Le manager doit **passer du temps à expliquer la procédure plutôt de régler le problème lui-même.**

- Aussi souvent que possible, il fait réagir ses collaborateurs par un jeu de questions qui les amènent à réfléchir, trouver eux-mêmes si possible des solutions.
- Il les aide à acquérir progressivement les bases de leur métier et à développer leur professionnalisme
- Il délègue progressivement et selon la maturité et l'expérience de chaque collaborateur

7ème condition

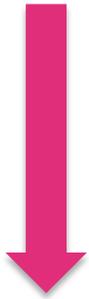
Capacité à sanctionner

- Une partie de la crédibilité du manager est déterminée par sa capacité à définir et faire respecter les valeurs et les règles du jeu de l'entreprise.
- Un manager efficace se distingue par sa capacité de rappel à l'ordre immédiate.
- Sa crédibilité repose aussi sur sa capacité à être prévisible : règles claires, précises, connues, les mêmes pour tous, appliquées et sur sa capacité à être exemplaire.



Que doit on sanctionner?

Erreur



Involontaire

Débrief/ Formation

Si récurrent = FAUTE



Faute



Volontaire



Recadrage / Autorité

- Éviter la reproduction du hors-jeu
- Ancrer la règle du jeu
- Renforcer la crédibilité du manager



Pour résumer le mécanisme de l'autorité permet de renforcer votre crédibilité au quotidien

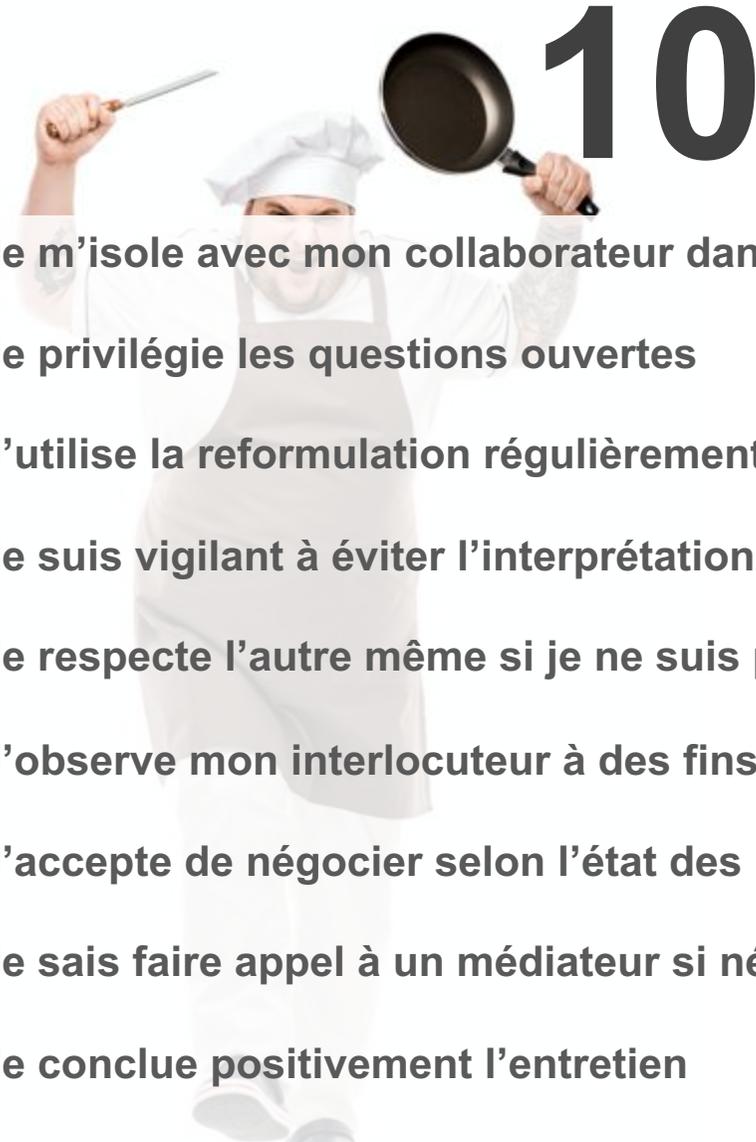
Désamorcer une situation difficile

- Conflit entre collaborateurs d'une même équipe
- Conflit entre collaborateurs
- Conflit entre superviseur et collaborateurs
- Conflit hiérarchie / collaborateurs

Dans quels cas



Les leviers de performance



10

conseils clés pour traiter une situation de tension ou de conflit

1. Je m'isole avec mon collaborateur dans un lieu neutre et je fixe les règles de l'entretien
2. Je privilégie les questions ouvertes
3. J'utilise la reformulation régulièrement
4. Je suis vigilant à éviter l'interprétation réciproque
5. Je respecte l'autre même si je ne suis pas d'accord
6. J'observe mon interlocuteur à des fins de meilleure compréhension et d'adaptation
7. J'accepte de négocier selon l'état des lieux de la situation
8. Je sais faire appel à un médiateur si nécessaire, légitimé par les parties opposées
9. Je conclus positivement l'entretien
10. Je fais une analyse à chaud de l'entretien et de sa consistance et je formalise

Objectifs



- Faire adhérer aux valeurs de la SNCF
- Avoir un moment particulier et personnel entre le conseiller et son manager
- Définir les règles du jeu (comportement, savoir être, que faire en cas d'absence, retard)
- Fixer les premiers objectifs
- Exprimer ses attentes vis-à-vis de son conseiller
- Dire ce que le conseiller peut attendre de son manager

Étape 0 : Rencontre avec l'ADPX pour connaître ses échanges avec le manager précédent si changement d'équipe



Même si votre collaborateur fait déjà parti de la société , il est nécessaire de rencontrer l'ancien manager pour :

- Débriefer des résultats du collaborateur et des plans d'actions mis en place
- Contrôler les formations continues qu'il a effectué
- Analyser ses besoins et ses attentes
- Vérifier son dossier RH

Étape 1 : Présentation personnelle de chacun

C'est un moment particulier, un moment de confiance partagée, vous devez vous ouvrir à votre conseiller :

- Se présenter d'un point de vue personnel
- Présenter votre cursus avant et pendant la SNCF
- L'inviter à se présenter également



Étape 2 : Présentation claire des missions du collaborateur et de ses objectifs



Pour que votre conseiller comprenne clairement ce qui est attendu de lui il faut lui expliquer :

- Ses objectifs qualités
- Les moyens pour les réaliser
- Les indicateurs de suivi
- Les contrôles mis en place

Étape 3 : Présentation des règles

Pour que votre conseiller puisse prendre des initiatives et gagner en autonomie, vous devez clarifier un certain nombre de règles de jeu :

- A quoi vous dites oui, à quoi vous dites non
- Qu'attendez-vous de lui en cas d'absence, retard
- La répartition des tâches, des logs



Étape 4 : Présentation du suivi par l'ADPX

Pour que votre conseiller soit accompagné, se sente estimé, écouté, suivi :

- Explication des rituels (mini-brief / réunion d'équipe / brief-débrief...)
- Explication des débrief qualité
- Explication de l'hypervision, du dispatch des mails



Les erreurs à éviter

- **Ne pas prendre le temps** de faire ce point crucial
- Faire de ce moment **un acte solennel** et non convivial
- Faire de ce moment **un monologue** sans échange
- N'être que dans **les obligations du conseiller** et ne pas s'engager envers lui



Le menu de la 2ème journée



Maîtriser les temps forts du management d'équipe



Identifier les leviers de la motivation



Maîtriser les temps forts du management individuel



Savoir prioriser les bonnes actions

Pour une organisation optimale, il faut :

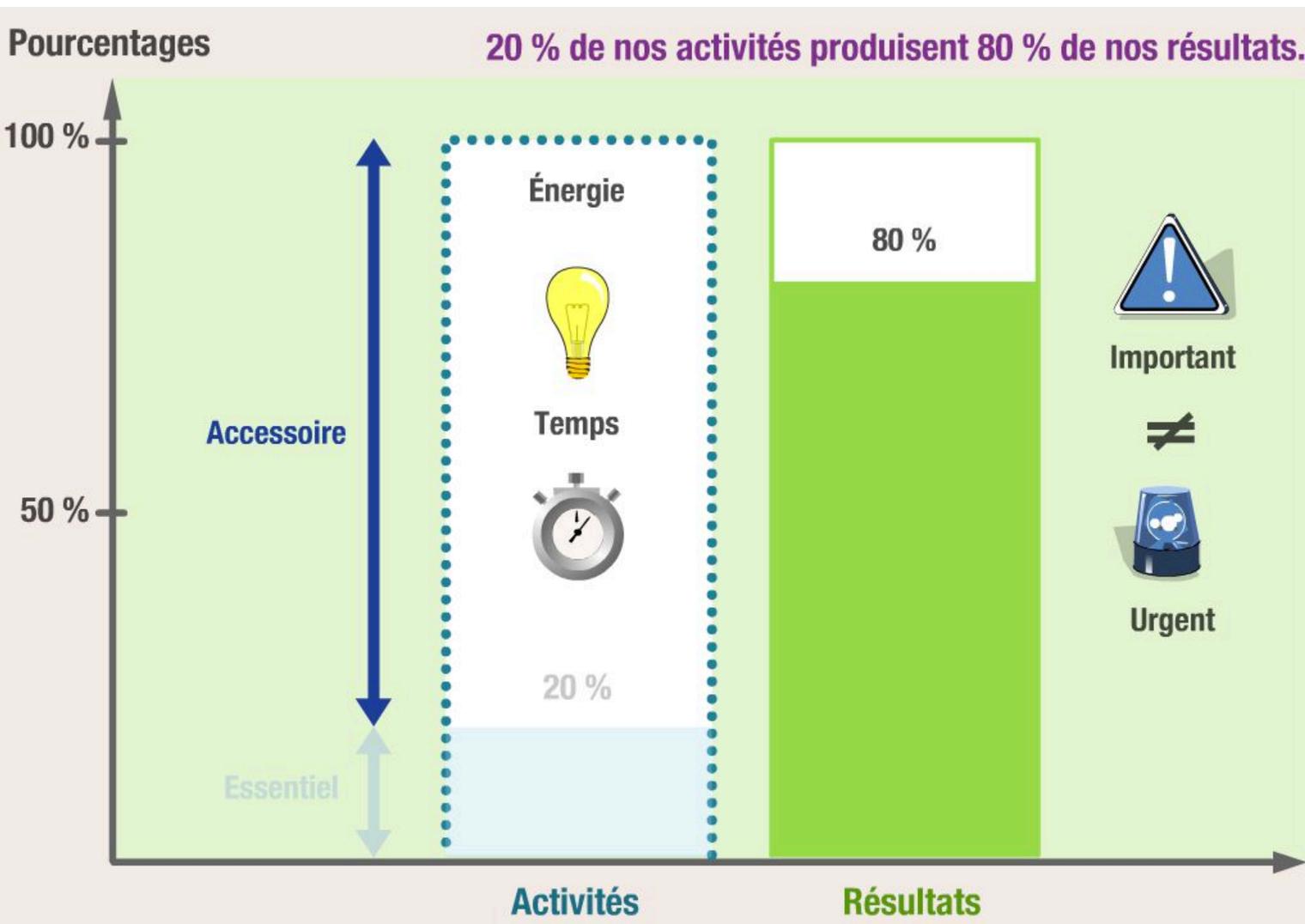
- Planifiez les incontournables de chaque mission
- Estimez bien le temps à y consacrer et le tenir
- Priorisez
- **La préparation prime sur l'action !**



A la découverte des pratiques managériales

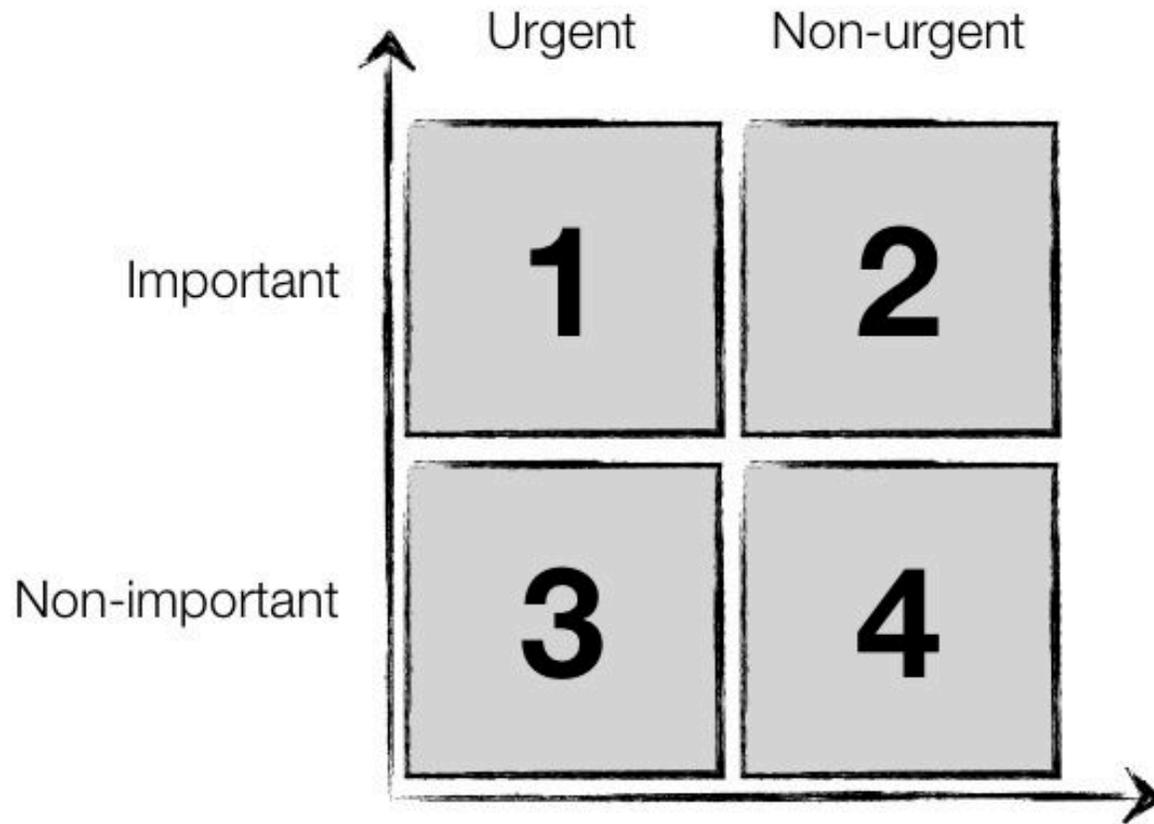
Savoir prioriser les bonnes actions : Définissez vos priorités par rapport aux résultats attendus

Pour ne pas perdre de temps dans votre organisation



- **Définissez** les tâches chronophages au quotidien (*répondre 10x à la même question...*)
- Prenez un peu plus de temps en **formalisant** vos actions (*mails + communication affichée*)
- **Organisez** vos outils et vos documents (*boite mail, dossiers sur PC...*)

Matrice d'Eisenhower



**Priorisez
selon
l'important
et l'urgent !**

Savoir prioriser les bonnes actions : l'urgent & l'important



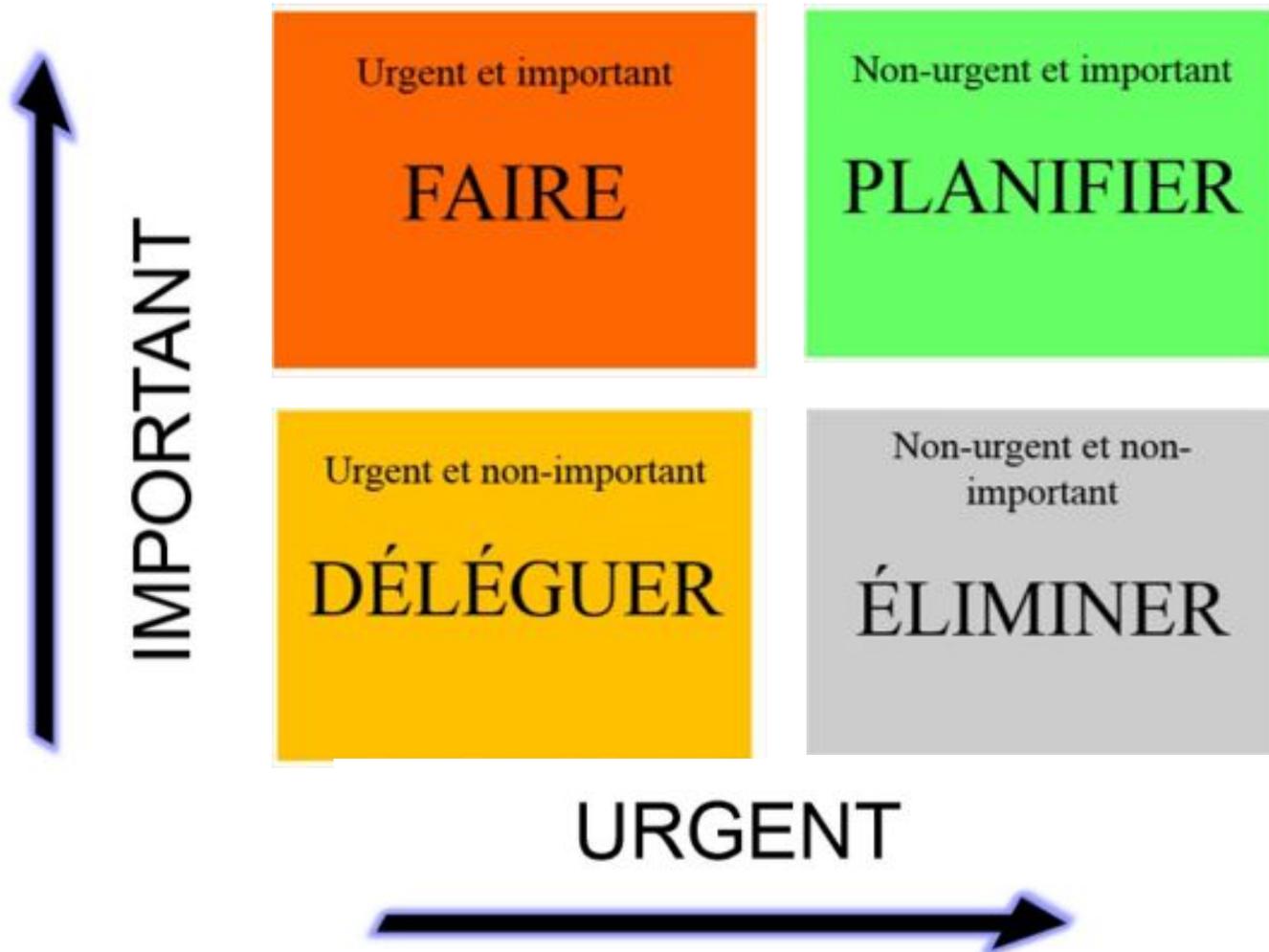
Priorité 1 : Les problèmes (Urgent & Important) : Cela ne peut souffrir d'aucun délai, il faut agir immédiatement.

Priorité 2 : La préparation de l'avenir (Important & Non urgent) : il s'agit de préparer le futur : réflexion stratégique, organisation, prévention, formation, planification, budget, etc.

Priorité 3 : Les déviations chronophages (Urgent & non important) : On trouve ici toutes les perturbations bien connues : visiteurs imprévus, appels téléphoniques extérieurs, réponses à des courriers officiels, etc. ...

Priorité 4 : les distractions (Non Urgent & Non important) : Cette case n'est jamais vide : courrier, quelques communications téléphoniques à donner, faire du classement, lectures non professionnelles, etc.

Comment faire?



Savoir prioriser les bonnes actions : les bonnes pratiques



- Planifiez les incontournables dans votre agenda sinon vous aurez toujours une bonne raison de les reporter à jamais!
- Estimez bien le temps à y consacrer et le tenir
- Alternez l'agréable et le moins agréable
- Faites des points réguliers pour recalibrer si besoin votre organisation
- Partagez cette organisation avec votre hiérarchie
- Mettez en place vos rituels managériaux pendant la période calme
- Préparez, préparez !
- Rendez compte de vos résultats, succès et difficultés



Merci, l'addition !