



SNCF

Les 10 bonnes recettes du manager RCAD SnCF

Tome 1



Les 10 bonnes recettes du manager

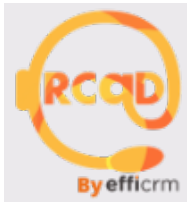
RCAD Sncf

Tome 1



- ✓ Manager un collaborateur selon son autonomie
- ✓ Manager un collaborateur réfractaire
- ✓ Adapter ses actes managériaux lors d'un changement
- ✓ Fixer des objectifs
- ✓ Lancer la journée
- ✓ Préparer une réunion d'équipe
- ✓ Annoncer des bons résultats
- ✓ Annoncer des mauvais résultats
- ✓ Briefer
- ✓ Débrief





Recette n°1

Manager un collaborateur selon son autonomie



Objectifs

- Adapter son management selon le niveau de compétence et de motivation de ses collaborateurs
- Renforcer le lien managérial pour entretenir la motivation
- Influencer sur la montée en compétence de son équipe



Méthode

- La réponse managériale à apporter selon le niveau d'autonomie du collaborateur :

PROFIL	MOTIVATION	COMPETENCE	NIVEAU DE MATURETE	STYLE DE MANAGEMENT APPROPRIE	ACTION DU MANAGER
Débutant enthousiaste	Ne veut pas	Ne sait pas	Très faible	DIRECTIF	Donner des consignes précises. Vérifier les résultats. Montrer. Féliciter. Corriger.
Apprenant	Veut bien	Ne sait pas	Faible	PERSUASIF	Donner du sens, Reconnaître les difficultés, Accepter l'erreur, Valoriser les progrès Encourager. Former. Aider.
Capable prudent	Veut bien mais autrement	Sait faire	Moyenne	PARTICIPATIF	Soutenir et conseiller lors de difficultés, Valider et ajuster le plan d'actions proposé. Pousser à la prise de risque Valoriser
Expert autonome	Veut faire	Sait faire	Elevée	DELEGATIF	Responsabiliser, Confier des nouvelles missions. Reconnaître la surperformance. Détecter le potentiel d'évolution



Erreurs à éviter

- Mettre en place des actions managériales inadaptées au niveau de maturité du collaborateur



Ce qui change en télétravail

- R.A.S

Recette n°2

Manager un collaborateur réfractaire



Objectifs

- **Découvrir** les raisons du comportement négatif du collaborateur
- **Ecouter** et trouver ensemble une solution pour remobiliser
- **Limiter** l'impact du collaborateur sur le reste de l'équipe
- **Renforcer** son leadership



Méthode

- **Rencontrer le collaborateur** au plus près des propos / comportements constatés :
 - Je m'isole avec mon collaborateur dans un lieu neutre et je fixe les règles de l'entretien
 - Je privilégie les questions ouvertes
 - J'utilise la reformulation régulièrement
 - Je suis vigilant à éviter l'interprétation réciproque
 - Je respecte l'autre même si je ne suis pas d'accord
 - J'observe mon interlocuteur à des fins de meilleure compréhension et d'adaptation
 - J'accepte de négocier selon l'état des lieux de la situation
 - Je sais faire appel à un médiateur si nécessaire, légitimé par les parties opposées
 - Je conclus positivement l'entretien et valide l'engagement du collaborateur
 - Je fais une analyse à chaud de l'entretien et de sa consistance et je formalise
- **Et si le collaborateur continue ?**
 - Déclencher un nouvel entretien sur la base des nouveaux éléments factuels, en rappelant l'engagement pris lors du précédent entretien.
 - Ecouter les arguments du collaborateurs et trouver un point d'accord convenant aux 2 parties



Erreurs à éviter

- Laisser dire et faire le collaborateur sans intervenir
- Accuser publiquement le collaborateur sur le plateau
- Parler du comportement négatif du collaborateur avec des collaborateurs dont vous êtes plus proche
- Utiliser des propos rapportés pour déclencher l'entretien
- Faire du frontal



Ce qui change en télétravail

- Si l'entretien ne peut pas être déporté en présentiel :
 - Valider que le collaborateur est dans un endroit calme et isolé, sans perturbation extérieures
 - Lui demander d'activer micro et caméra
 - En cas de médiation souhaitée, planifier un RDV à 3 dans les 48 heures suivant le premier entretien
 - Penser à désactiver certaines notifications gênantes (aperçu, chat, mails ou autres....)



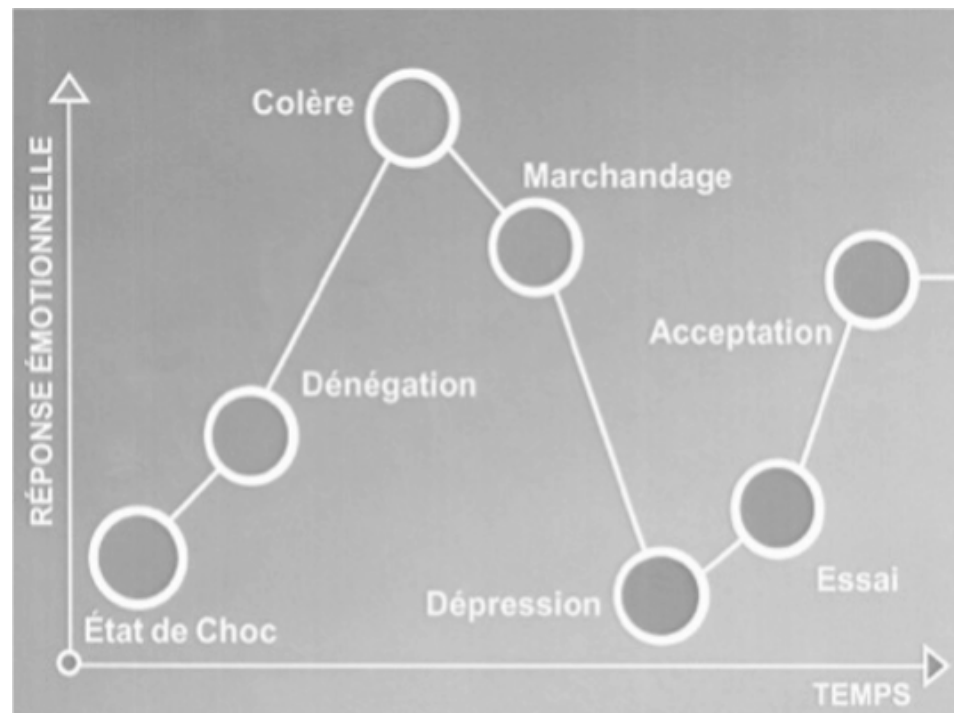
Objectifs

- **Aider** les collaborateurs à accepter le changement en adaptant l'attitude appropriée sur chaque phase du changement



Méthode

La courbe du changement →



- A l'annonce d'un changement, les collaborateurs vont passer par toutes les étapes de la courbe du changement, et ce, plus (changement positif) ou moins (changement négatif) vite :
 - **Phase 1 – Choc, Déni** : **informer** de manière ferme mais douce en collectif en commençant par communiquer ce qui ne change pas et comment va se passer le changement. Puis voir les collaborateurs en individuel pour recueillir les émotions (écoute active + empathie)
 - **Phase 2 – Colère, marchandage** : **écouter sans argumenter, rassurer** sur ce que vous connaissez et qui correspond à une crainte du collaborateur
 - **Phase 3 - Dépression** : réaliser des entretiens individuels pour **guider, soutenir**
 - **Phase 4 - Essai, Acceptation** : **impliquer** les collaborateurs dans le changement, organiser des **groupes de travail**, encourager sur chacune des étapes passées, les avancées, proposer des **formations**, reconnaître les efforts fournis
- Identifier pour chacun de vos collaborateurs à quel niveau il se situe dans la courbe du changement : toute l'équipe ne progressera pas au même rythme
- Utiliser les 1ers collaborateurs arrivant en phase 4 pour promouvoir le changement vis – à – vis du reste de l'équipe



Erreurs à éviter

- Vouloir convaincre du changement en assénant ses arguments avant la phase d'essai
- Minimiser les émotions des collaborateurs face au changement
- Minimiser les changements que cela implique pour eux
- Sur jouer les aspects positifs du changement
- Montrer que le changement est subi de votre côté.



Ce qui change en télétravail

- Un changement important doit être annoncé au groupe en collectif
- L'accompagnement peut se faire à distance en visio. Point de vigilance : penser à désactiver certaines notifications gênantes (aperçu, chat, mails ou autres....)

Recette n°4

Fixer des objectifs



Objectifs

- **Se mesurer** pour progresser en collectif et en individuel
- **Fixer un cadre clair** et formalisé correspondant au poste occupé
- **Impliquer** le collaborateur dans sa montée en compétence et dans la réussite de l'équipe et de l'entreprise



Méthode

- **Préparer** en amont la grille d'objectifs individuels en définissant des objectifs quantitatifs, qualitatifs et de savoir être propre au poste occupé par le collaborateur et à son niveau d'autonomie :
 - Les objectifs individuels découlent des objectifs d'équipe, qui eux-mêmes découlent des objectifs de site, qui découlent eux-mêmes de la stratégie d'entreprise. Ils sont mesurés par des indicateurs de mesure
 - Les objectifs individuels sont définis de **manière 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.)

- **Communiquer** chaque début de mois les objectifs individuels, même s'ils ne changent pas.
- Les rappeler lors des **entretiens intermédiaires périodiques** et valider leur bonne compréhension et l'engagement du collaborateur.
- Montrer comment rentre l'atteinte des objectifs dans le calcul de la **rémunération variable** pour donner au collaborateur une raison supplémentaire de « jouer ».
- **Suivre au quotidien** les résultats des collaborateurs et leur donner un feedback en conséquence

Recette n°4

Fixer des objectifs



Erreurs à éviter

- Fixer des objectifs collectifs (exemple QS) sans mesurer la contribution individuelle de chaque collaborateur
- Fixer les mêmes objectifs pour un collaborateur débutant et expert
- Fixer les mêmes délais pour chaque catégories d'objectifs (exemple : ASAP)
- Oublier de suivre les résultats



Ce qui change en télétravail

- R.A.S sur le fond, sur la forme, les entretiens de communication des objectifs sont réalisés en visio via Teams
- Lors des entretiens, prendre garde dans le cas d'un partage d'écran en Visio, de ne pas laisser apparaitre les résultats ou objectifs des autres collaborateurs de l'équipe

Recette n°5

Lancer la journée



5 minutes à la prise de service



Le manager avec son équipe au complet



Sur le terrain ou en salle de réunion



Objectifs

- **Installer une dynamique d'équipe** via un moment privilégié quotidien du manager avec son équipe
- **Faire le bilan** de la journée de la veille
- **Définir les objectifs**, les priorités de la journée et le rôle de chacun



Méthode

- **Préparer** le lancement de journée : récolte des chiffres, analyse, définition des plans d'actions, informations importantes à communiquer
- **Accueillir** avec des mots chaleureux
- **Faire un bilan rapide** de la journée précédente :
 - Objectifs & Résultats
 - Principales difficultés
 - Efforts, progrès
- **Lancer la journée** avec :
 - L'objectif du jour
 - Les priorités de la journée et les plans d'actions associés
 - Les informations courantes
 - Les activités planifiées pour chacun pour la journée (avec un délai et un RDV de contrôle)
 - Le rappel d'un basique qui semble dévier
 - La validation de la compréhension : « *avez-vous des questions?* ». Si les questions ne concernent pas le sujet du lancement de journée, proposer aux collaborateurs un nouveau RDV pour en discuter
 - Un message d'encouragement, surtout si la journée s'annonce compliquée



Erreurs à éviter

- Inclure un briefing détaillé concernant une seule personne dans un lancement collectif
- Avoir un ton froid, fermé
- Multiplier les priorités
- Oublier de valoriser les faits positifs (progrès, efforts)
- Ne pas donner de sens aux priorités
- Se limiter à des messages incantatoires : « On va y arriver, tout se passera bien! »
- Rester dans le bilan sans enclencher les plans d'actions
- Ne pas respecter le format de 5mn et allonger l'animation en faisant des hors sujet ou par manque de directivité



Ce qui change en télétravail

- R.A.S sur le fond, sur la forme, le lancement se déroule en Visio via Teams
- Digitaliser le support de communication utilisé en présentiel en reprenant les éléments de management visuel
- Etre vigilant avec le partage d'écran sur d'éventuelles notifications polluantes

Recette n°6

Préparer une réunion d'équipe



Préparation : 1h
Animation : 1h



Le manager avec son équipe
au complet



En salle de réunion



Objectifs

- Renforcer la cohésion
- Faire le bilan des résultats et des plans d'actions en cours
- Partager les informations importantes avec le collectif
- Mobiliser sur la période à venir



Méthode

Préparation :

- **Analyser** les résultats d'équipe / du site, faire le point sur les plans d'actions, choisir les informations importantes à passer à l'équipe
- Préparer en particulier :
 - L'**introduction** : ajouter une note d'humour pour briser la glace et répéter pour être à l'aise et naturel
 - La **conclusion** : terminer avec un message d'encouragement qui doit être différent pour chaque réunion
 - Les **temps participatifs** : brainstormings, tour de table, Kahoot, animation de certaines séquences par vos collaborateurs...
 - En plus de l'ordre du jour habituel, une nouveauté pour surprendre : exemple un focus qui change chaque mois
- Concevoir le support de réunion
- Envoyer par mail une invitation à l'équipe 5 jours avant et un rappel 48h avant avec l'ordre du jour de la réunion, la date, l'heure, la durée, la salle

Animation :

- **Les étapes de l'entretien :**
 - Rappel des objectifs et des enjeux
 - Présentation des résultats de l'équipe, du site, et des plans d'actions
 - Commentaire sur les raisons du succès et de l'échec
 - Tour de table: chacun présente ses résultats, ses plans d'actions et ses priorités. Validation par le manager
 - Informations descendantes (site ou priorités de l'entreprise)
 - Séquence Questions / Réponses à terminer avec « *Avez-vous d'autres questions?* »
 - Conclusion : message d'encouragement et de motivation pour la période à venir

Recette n°6

Préparer une réunion d'équipe



Méthode

- S'adapter aux différents profils dans une réunion

PROFILS	COMPORTEMENT	REACTION A ADOPTER
ANALYSEUR	Observe le groupe de l'extérieur mais reste timide, réservé	Demander son avis, le faire participer, l'aider à répondre
ENQUETEUR	Demande de nombreuses informations, veut en savoir plus	Poser des questions ouvertes et le faire se confronter aux autres
EGOCENTRE	Mobilise l'attention sur lui, veut dominer le groupe	L'interrompre et le relayer, éviter de lui donner la parole
OPPOSANT	Prend le contre-pied, s'oppose, résiste, bloque	Ne pas engager de polémique, le mettre en contradiction
SOCIABLE	Est attentif aux besoins du groupe, écoute les opinions	Solliciter son avis et poser des questions ouvertes
SUIVEUR	Coopère avec tous et n'apporte pas d'éléments nouveaux	Faire participer à un échange, le nommer time keeper
PARASITE	Manifeste ouvertement un manque d'intérêt, s'écarte du sujet	L'ignorer, le faire se contredire, éviter de lui donner la parole
CONSTRUCTIF	Propose des idées nouvelles, échange et prend part au contenu	Lui demander de partager, d'écrire et structurer ses idées
MEDIATEUR	Pousse les membres du groupe vers l'unité, veut un consensus	Le nommer secrétaire ou rapporteur. Le mettre en valeur



Erreurs à éviter

- Commenter trop longuement les résultats
- Passer en revue les plans d'actions de manière mécanique
- Ne traiter / ne parler que des problèmes
- Etre dans le trop : trop long, trop de chiffres, trop de tableaux, trop de texte, trop de monologues
- Accuser un collaborateur en public



Ce qui change en télétravail

- R.A.S sur le fond, sur la forme, le lancement se déroule en Visio via Teams
- Digitaliser le support de réunion utilisé en présentiel en reprenant les éléments de management visuel
- Etre vigilant avec le partage d'écran sur d'éventuelles notifications polluantes
- Renforcer le mode participatif pour éviter le décrochage des participants
- Dynamiser la réunion avec plusieurs co-animateurs=> point de vigilance : prévoir avant la réunion un point de calage entre les animateurs pour se répartir le temps de parole

Recette n°7

Annoncer des bons résultats



Variable selon le type
de réunion



Le manager avec son équipe
au complet



En salle de réunion



Objectifs

- **Valoriser** en collectif
- **Célébrer** ensemble la victoire
- **Renforcer** la cohésion



Méthode

- **Le message principal** à passer : « *C'est votre victoire!* » => le manager met le collectif en avant
- L'annonce est à réaliser **au plus près de l'événement** : si le résultat a un fort enjeu et a été compliqué, long à obtenir, ne pas hésiter à interrompre brièvement les activités de chacun pour communiquer
- **Les étapes de l'annonce** :
 - Rappelez les objectifs et les enjeux
 - Racontez la période écoulée en insistant sur les difficultés
 - Donnez les raisons du succès
 - Citez les services des contributeurs s'il y en a
 - Annoncez les résultats
 - Félicitez le collectif, dire votre fierté de leur réussite : le manager ne s'inclut pas
 - Invitez à la fête
- Penser aux **collaborateurs absents** le jour de l'annonce : organiser une nouvelle communication pour eux, en demandant au reste de l'équipe de ne pas éventer la nouvelle



Erreurs à éviter

- S'octroyer seul la victoire, minimiser la réussite collective : « sans moi, vous n'y seriez pas arrivé... »
- Banaliser la réussite en annonçant tout de suite les résultats sans raconter comment le collectif y est arrivé
- Ne pas communiquer en direct avec les collaborateurs absents le jour de l'annonce



Ce qui change en télétravail

- R.A.S sur le fond, sur la forme, le lancement se déroule en visio via Teams
- Etre vigilant avec le partage d'écran sur d'éventuelles notifications polluantes
- Plus de fantaisie possible que sur le lieu de travail : en plus de vos mots, prévoir une musique, un extrait de film juste avant l'annonce du succès

Recette n°8

Annoncer des mauvais résultats



Variable selon le type de réunion



Le manager avec son équipe au complet



En salle de réunion



Objectifs

- **Encourager**
- Donner ou redonner le cap et **remettre en exigence**
- **Renforcer la cohésion**



Méthode

- Le **message principal** à passer : « *C'est notre défaite!* » => le manager prend sa part de responsabilité sans culpabiliser l'équipe
- L'annonce est à réaliser **au plus près de l'événement, sauf** si celui-ci se déroule une **veille de week-end ou de départ en congés**. L'annonce est à reporter en début de la semaine suivante ou au retour des collaborateurs
- **Les étapes de l'annonce :**
 - Rappelez les objectifs et les enjeux
 - Annoncez les résultats
 - Mentionnez les difficultés rencontrées
 - Citez les points positifs : efforts, progrès
 - Analysez l'échec par quelques causes
 - Annoncez la mise en place de nouveaux axes de progrès sur les actions en cours
 - Associez vous à l'échec
 - Invitez à se remettre au travail par un lancement motivant
- Penser aux **collaborateurs absents** le jour de l'annonce : organiser une nouvelle communication pour eux, en demandant au reste de l'équipe de ne pas éventer la nouvelle



Erreurs à éviter

- Faire culpabiliser l'équipe de l'échec
- Nommer et accuser les responsables de l'échec
- Minimiser les difficultés rencontrées et l'échec
- Rentrer dans une démarche poussée de justification
- Rester sur l'échec sans mobiliser avec un nouveau plan d'action
- Avoir une attitude et des propos négatifs



Ce qui change en télétravail

- R.A.S sur le fond, sur la forme, le lancement se déroule en visio via Teams
- Etre vigilant avec le partage d'écran sur d'éventuelles notifications polluantes
- Prévoir un temps d'échange pour recueillir les réactions car une fois l'annonce terminée, le collaborateur se retrouve seul chez lui, sans pouvoir partager, ce qui peut être difficile pour lui



Recette n°9

Briefer



< 15 mn



Le manager en collectif avec son équipe
ou en individuel avec un collaborateur



Sur le terrain ou en salle
de réunion



Objectifs

En collectif ou en individuel :

- **Motiver**, faciliter l’adhésion
- **Donner le cap**, accompagner
- **Informer**
- Faire **monter en compétence**, déléguer



Méthode

Les étapes du brief :

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

MOTIVATION	COMPETENCE	NIVEAU DE MATURITE	STYLE DE MANAGEMENT APPROPRIE	ACTION DU MANAGER
Ne veut pas	Ne sait pas	Très faible	DIRECTIF	Donner des consignes précises. Vérifier les résultats. Féliciter. Réprimander.
Veut bien	Ne sait pas	Faible	PERSUASIF	Briefing semi directif + persuasif. Le manager et le collaborateur construisent le plan d’action ensemble Encourager. Former. Aider.
veut bien mais autrement	Sait faire	Moyenne	PARTICIPATIF	Briefing 100 % participatif. Fixer des objectifs. Le collaborateur propose le plan d’action et le manager valide
Veut faire	Sait faire	Elevée	DELEGATIF	Pas besoin de briefing. Le manager rappelle seulement l’objectif Faire le point à dates précises.

Recette n°9

Briefer



< 15 mn



Le manager en collectif avec son équipe
ou en individuel avec un collaborateur



Sur le terrain ou en salle
de réunion



Erreurs à éviter

- Faire le même briefe à tous les collaborateurs, sans tenir compte de leur autonomie
- Faire trop court (à la va vite parce que cela ne peut plus attendre), trop long (avec des détails inutiles), trop compliqué
- Inciter le collaborateur à passer à l'action sans lever ses doutes
- Oublier de valider la compréhension
- Se désolidariser de l'équipe, du collaborateur en fin de briefe sur les actions futures : « *je t'ai donné toutes les informations, maintenant ce n'est plus mon problème, à toi de jouer!* »



Ce qui change en télétravail

- R.A.S sur le fond, sur la forme, le lancement se déroule en visio via Teams
- Etre vigilant avec le partage d'écran sur d'éventuelles notifications polluantes

Recette n°10

Débriefer



< 15 mn



Le manager en collectif avec son équipe
ou en individuel avec un collaborateur



Sur le terrain ou en salle
de réunion



Objectifs

En collectif ou en individuel :

- Recueillir le **feedback**
- Valoriser les **points forts**
- Partager les **axes de progrès**
- Lancer et valider le **plan d'actions**
- **Faire s'engager** le collaborateur
- Donner RDV pour le **suivi**



Méthode

Les étapes du débriefe :

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



Erreurs à éviter

- Monopoliser la parole
- Poser des questions fermées pour obtenir le feedback du collaborateur
- Oublier de réaliser le débriefing ou le faire trop tardivement
- Commencer par parler des points négatifs
- Minimiser les réalisations du collaborateur / de l'équipe
- Décider seul du plan d'actions

Ce qui change en télétravail

- R.A.S sur le fond, sur la forme, le lancement se déroule en visio via Teams
- Etre vigilant avec le partage d'écran sur d'éventuelles notifications polluantes