

A2L
**Entraîneur
de Managers**

Entraînement au management

A2L Conseil
Entraîneur de Managers
51 rue de la Justice,
59650 Villeneuve d'Ascq
06 86 21 62 11
www.a2lconseil.fr



Mon métier de manager / patron

Sens ? Ma valeur ajoutée

Je fais durablement gagner mes équipes en servant l'intérêt collectif.

Quoi ?

Mes responsabilités

- 1 Je mobilise mon équipe autour d'un projet ambitieux et enthousiasmant.
- 2 Je responsabilise, décide et garantis la performance.
- 3 Je coordonne l'action et accompagne la concrétisation des objectifs.
- 4 Je fais grandir chaque collaborateur.

Comment ?

Les fondamentaux que je dois garantir

- 1 J'ai un projet ambitieux pour mon équipe.
- 2 Je recrute sans concession des collaborateurs passionnés, vitaux, concrets qui apporteront au projet.
- 3 Je lance chaque nouvelle année au travers d'un défi mobilisateur.
- 4 Je responsabilise chacun au travers d'une mission individuelle mesurable.
- 5 Je définis le rôle de chacun au travers d'une fiche métier (*définition de fonction-compétences*).
- 6 J'accompagne mes collaborateurs au travers d'un plan de développement.
- 7 J'anime individuellement chaque collaborateur sur le terrain, au plus proche de l'action et des décisions opérationnelles.
- 8 J'anime mon équipe en collectif périodiquement à date fixe.
- 9 Je fixe et fais vivre les règles du jeu collectives
- 10 J'aide mes collaborateurs à définir un projet professionnel formalisé.
- 11 Je mène des entretiens annuels d'activité avec chaque collaborateur.
- 12 Je fais un bilan-lancement de l'année et fête les victoires.

Quand ?

Je mets en œuvre mon métier de patron chaque jour.
Je fais un auto diagnostic de ma pratique chaque année.

Je demande un feed-back 360° de mon management à chaque fin de projet d'activité

Quelle mesure ?

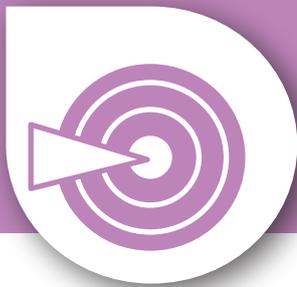
- Des indicateurs clients.
- Des indicateurs liés au compte d'exploitation.
- Des indicateurs humains.
- Des indicateurs sociaux et environnementaux.

Quels comportements ?

- 1 Je fais preuve d'esprit de responsabilité.
- 2 Je suis orienté action et défi.
- 3 Je fais preuve d'esprit d'équipe.
- 4 J'ai le sens du service et de la satisfaction client (*interne-externe*).
- 5 J'adapte mon activité aux changements.
- 6 Je démontre mon sens de l'organisation.
- 7 Je mobilise par ma communication
- 8 Je fais progresser mes collaborateurs.
- 9 Je fais preuve de courage managérial.
- 10 Je fédère et dynamise mon équipe.
- 11 Je fais preuve de créativité concrète.
- 12 Je démontre des qualités de réflexion et de projection.

Pièges à éviter

- Oublier de garder le contrôle de ses émotions.
- Chercher à imposer plutôt que d'expliquer et d'influer sur son entourage.
- Nettoyer ses filtres ; nos images dictent nos comportements.
- Refuser d'anticiper le changement.
- Être à l'écoute des signaux faibles.
- Ne pas oser décider.



L'entretien d'activité

Sens ?

Accompagner régulièrement chaque collaborateur dans son **développement professionnel** pour contribuer à l'amélioration de sa **performance** et celle de l'entreprise.

Quoi ?

Les objectifs de la pratique

- Entretenir la motivation du collaborateur.
- Piloter l'avancée des objectifs confiés au collaborateur.
- Partager les décisions à prendre et les actions à conduire.
- Identifier des points de progrès pour favoriser l'autonomie.

Comment ?

- Je prépare l'entretien à l'avance.
- Je prends connaissance de la préparation du collaborateur.
- Je partage les "plaisirs" et "déplaisirs" depuis le dernier entretien.
- Je fais un point sur la réalisation des priorités passées, des indicateurs de mesure et de la mission.
- Je prends connaissance des propositions du collaborateur sur les priorités envisagées.
- Je les valide avec lui.
- Je travaille avec lui sur les thèmes définis ensemble.
- Je relis, régulièrement, avec le collaborateur, les actions de développement engagées depuis le dernier entretien annuel d'appréciation.
- Je fais, si nécessaire, un point sur le projet professionnel du collaborateur.
- Je fixe la date du prochain entretien.

Quand ?

Une fois par mois, en fonction de l'expérience du collaborateur et de la complexité de la mission.

Quelle mesure ?

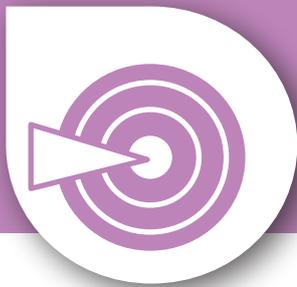
- Les entretiens de progrès ont-ils eu lieu régulièrement ?
- Y a-t-il eu un rapport de décisions ?
- Ces décisions sont-elles mises en œuvre et génératrices de performance ?
- Ai-je apporté de la valeur ajoutée à mon collaborateur ?
- Ai-je été un bon manager ?

Quels comportements ?

- Être 100 % disponible.
- Être à l'écoute et favoriser un échange constructif.
- Féliciter les initiatives et les réussites.
- Reformuler pour éviter les malentendus.
- Rester objectif et entretenir un climat convivial "en évitant d'être affectif".
- Dire les choses clairement et simplement (*exigence et bienveillance*).
- Valoriser les progrès ; aborder d'abord les points positifs avant de souligner les axes d'amélioration.

Pièges à éviter

- **Se fixer des priorités irréalistes dans le délai du prochain entretien.**
- **Décider à la place du collaborateur.**
- **Oublier de debriefer les priorités passées.**
- **Rester sur des constats et ne pas passer à l'action.**



L'entretien annuel d'appréciation

Sens ?

Permettre à chaque collaborateur d'évaluer **son professionnalisme et ses résultats** dans son métier et sa mission.

Quoi ?

Les objectifs de la pratique

- Faire le bilan de l'année et se mettre en dynamique pour l'année à venir.
- Mesurer les compétences pour identifier des points de progrès.
- Mesurer la réalisation des objectifs collectifs (*contribution*) et individuels (*résultats*).
- Manager le projet professionnel.

Comment ?

- Je prépare l'entretien à l'avance.
- J'écoute le ressenti du collaborateur sur l'ensemble de l'année écoulée.
- Je prends connaissance de l'auto-évaluation du collaborateur sur son niveau de professionnalisme, ses objectifs et sa mission.
- J'échange avec lui, et nous nous accordons sur une évaluation finale (*niveau de professionnalisme et performance*).
- Je prends connaissance du projet professionnel du collaborateur.
- J'échange avec lui sur la faisabilité et les étapes de réalisation de ce projet.
- Je définis les actions de développement correspondantes (*en lien avec le métier, la mission et le projet professionnel*).

Quand ?

Une fois par an, avec des entretiens d'activités réguliers et un entretien d'appréciation à la mi-année.

Quelle mesure ?

- Chaque collaborateur a-t-il eu un entretien ?
- Les objectifs et la mission annuel sont-ils compris ?
- Chaque collaborateur a-t-il un projet professionnel ?
- Chaque collaborateur a-t-il un plan de développement pour l'année à venir ?

Quels comportements ?

- Être "100% disponible".
- Écouter et favoriser un échange constructif.
- Souligner les points forts et les réussites.
- Être objectif, convivial, sans être "affectif".
- Prendre en compte les aléas intervenus au cours de l'année.
- Dire les choses clairement et simplement (*exigence et bienveillance*).
- Faire preuve de lucidité et prendre du recul.
- Rechercher des solutions constructives.

Pièges à éviter

- Oublier de faire des points réguliers tout au long de l'année.
- Limiter le bilan de l'année à l'impression des derniers mois de l'année.
- Juger la personne.



La réunion d'équipe

Sens ?

Ajuster **les contributions, collectives et individuelles**, à la mission et aux priorités de l'année.

Quoi ?

Les objectifs de la pratique

- Faciliter le travail collectif et la contribution de chacun.
- Faire adhérer les membres de l'équipe aux priorités collectives.
- Donner à tous et au même moment, les informations nécessaires.
- Connecter les membres de l'équipe dans leurs propres activités.

Comment ?

- Je définis un objectif précis.
- Je prépare l'ordre du jour de la réunion (*sujets, thèmes locaux, moyens matériels, environnement*).
- Je m'engage sur un timing précis.
- J'invite les participants et j'envoie l'ordre du jour en avance (*chacun peut se préparer*).
- Je désigne un gardien du temps et du compte-rendu.
- J'introduis la réunion par la présentation de l'objectif et de l'ordre du jour.
- Je rappelle les règles de vie.
- Je relis le rapport de décision de la réunion précédente.
- J'anime le respect du timing et à la participation de chacun.
- J'organise un travail en collectif pour trouver des solutions.
- J'acte les décisions : "qui, quoi, quand, comment ?" (*rapport de décision*).
- Je relis le compte-rendu en fin de réunion et valide l'engagement de chacun.

Quand ?

Une fois par semaine
(réunion de calage des priorités court terme).
Une fois par mois
(réunion d'information et d'anticipation).
Définir les rythmes collectifs
par un calendrier annuel.

Quelle mesure ?

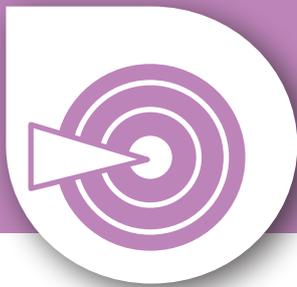
- Les règles de vie sont-elles respectées ?
- Les réunions sont-elles enthousiasmantes et performantes ?
- Les rapports de décision sont-ils diffusés ?
- Les priorités sont-elles connues par les équipes ?
- Mon rôle d'animateur est plus facilitateur, que directif ?

Quels comportements ?

- Être exemplaire dans le respect des règles de vie.
- Clarifier les enjeux de chaque réunion.
- Adopter une attitude positive, dynamique et performante.
- Faciliter le débat d'idées et organiser la prise de parole.
- Favoriser l'écoute de chacun avant d'engager une décision.
- Favoriser l'intervention de collaborateurs.

Pièges à éviter

- Pas de préparation = pas de décision = pas d'action.
- Aborder trop de thèmes à la fois.
- Faire de l'individuel en collectif.
- Négliger le temps d'appropriation.
- Oublier de faire participer chaque acteur de la réunion (*tour de table avant réunion*).
- Être trop directif : couper, trancher, décider, conclure trop vite.



Le recrutement

(construire l'équipe en capacité de concrétiser le projet collectif)

Sens ?

Employer, des collaborateurs dont **la motivation, la personnalité et les expériences, sont en phase** avec les valeurs et les projets de l'entreprise.

Quoi ?

Les objectifs de la pratique

- Trouver les profils (*talents, ambitions*) adaptés aux besoins actuels et futurs de l'entreprise.
- Privilégier la recherche interne de ces profils.
- Garantir l'éthique et le professionnalisme du process de sélection des candidats.

Comment ?

- Je valide économiquement le besoin.
- Je définis un profil précis.
- Je fais paraître une annonce qui donne envie.
- Je fais une sélection des meilleurs CV et des dossiers des candidatures.
- J'informe par écrit les candidats non retenus.
- Je rencontre les candidatures.
- Je fais rencontrer en second entretien le ou les candidats retenus pour avoir un avis complémentaire.
- J'informe de ma décision, de préférence oralement les candidats rencontrés, non retenus.
- Je fais une proposition d'embauche ou de mobilité au candidat retenu.
- J'informe, chaque candidat non retenu de la décision prise le concernant, puis son manager.
- Je fais préparer (DRH) le contrat de travail ou l'avenant du candidat retenu.

Quand ?

Le recrutement est un savoir-faire qui s'entretient régulièrement, même quand il n'y a pas de besoin.

Quelle mesure ?

- Ai-je su définir avec précision (*activités, compétences, expérience, potentiel*) le profil recherché ?
- Ai-je engagé toutes les démarches nécessaires pour rechercher ce profil en interne ?
- Ai-je la bonne personne à la bonne place ?

Quels comportements ?

- Être ponctuel, recevoir le candidat dans un endroit isolé et calme.
- Être disponible (*couper son téléphone*).
- Écouter et créer un climat de confiance.
- Faire un retour sincère au candidat, quelque soit la décision prise ; les points forts et les points de progrès.
- Accepter d'embaucher plus "compétent" que soi (*ex. : compétence, expertise, potentialité*).

Pièges à éviter

- Fonder son appréciation et sa décision sur des éléments injustifiés.
- Empêcher l'expression libre du candidat.
- Oublier que tout candidat est un client potentiel ou un collaborateur de l'entreprise.
- Recruter dans l'urgence.
- Parler plus que le candidat.

Entraînement au management

Les fondamentaux du management responsabilisant

10 pratiques simples, concrètes et pragmatiques

1. **Faire un feed-back spontané** chaque jour à ses collaborateurs pour encourager et susciter le progrès
2. **Instaurer un climat de détente et de sérénité**, un patron joyeux ou soucieux envoie une image de stress ou de calme à ses équipes
3. **Poser des questions** plutôt que d'apporter les solutions.
4. **Des points individuels réguliers**. Débrider toutes les priorités et objectifs fixés pour piloter l'activité, capitaliser sur les expériences vécues et progresser.
5. **Des points collectifs réguliers** pour créer de la cohésion, mesurer l'avancée des stratégies, partager les bonnes pratiques et les réussites, donner accès à l'information
6. **Créer de la transparence pour développer la confiance**. Oser dire simplement les choses en disant JE. Oser écouter et laisser les gens poser des questions
7. **Prendre rdv avec soi-même** pour faire le point sur son management. Où en suis-je moi-même en terme de motivation, confiance et compétence ?
8. **Définir un projet collectif**. Chacun des collaborateurs pourra construire et mesurer sa contribution. En s'associant les uns les autres, on réalise toujours quelque chose de plus grand que soi !
9. **Se former**. Un manager serein et efficace est un manager qui agit de manière consciente et de manière efficace.
10. **Mesurer sa valeur ajoutée de manager en Live**. A la fin de vos entretiens, de vos réunions, prenez le temps de vous évaluer (1 à 5) et définissez vous un objectif concret pour votre prochain acte de management