



PROFESSIONNALISER SES P

10 chef-fes d'entreprise membres du réseau des Agriculteurs Composteurs de France a participé à un accompagnement pour professionnaliser leurs pratiques managériales. Trame, avec le cabinet Cohéliance, ont animé ce dispositif de novembre 2017 à novembre 2018. Retour sur un accompagnement qui articule des temps de diagnostic et d'accompagnement individualisé, des modules management à distance et des groupes d'échanges de pratiques managériales en entreprise.

L'Association des Agriculteurs Composteurs de France (ACF) (1) regroupe une soixantaine d'agriculteurs engagés dans les métiers du traitement et de la valorisation organique et énergétique de la biomasse. Elle représente un réseau d'une quarantaine de plateformes de compostage réparties sur tout le territoire français.

■ **UN THÈME RÉCURRENT**
La thématique des ressources humaines et du management est un sujet de préoccupation depuis plusieurs années. Il a d'ailleurs fait l'objet, depuis 2012, de plusieurs temps de sensibilisation et d'échanges lors des rencontres trimestrielles des composteurs, ainsi que de formations de sensibilisation et perfectionnement

au management. Certains membres ont même découvert l'optimisation du potentiel relationnel (2) et réalisé, il y a quelques années, des diagnostics individuels pour mieux connaître leur profil. (3) Néanmoins, certains adhérents exprimaient toujours des difficultés à faire face au développement de leurs activités, au turn-over des salariés, aux conflits et aux problèmes de communication.

■ UN BESOIN D'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISÉ

En juin 2017, un questionnaire de recueil des besoins des adhérents d'ACF a mis en évidence le fait qu'il était nécessaire, au-delà des temps d'échanges et de formations collectives et au vu des approches, des tailles d'entreprise, des nombres de salariés très différents, de construire un accompagnement individualisé des chefs d'entreprise. Certaines situations managériales mettaient en difficulté les entreprises. Par ailleurs, se posait clairement la question de la prise en compte, pour certains, de leur rôle d'employeur.

■ PRÉSENTATION DU RÉSEAU DES AGRICULTEURS COMPOSTEURS DE FRANCE



S'exprimait aussi le besoin de professionnaliser des pratiques managériales, héritées très souvent d'un « *management à la papa* », comme le souligne Ludovic Dufour, composteur en Seine Maritime et ancien président d'ACF.

« J'avais besoin d'acquérir de la méthode, car pour l'instant tout se gère au feeling », explique Philippe Meinrad, un des stagiaires.

« Moi je voulais accéder à un vrai savoir-faire dans le management comme, par exemple, savoir passer des coups de gueule inutiles à comment s'exprimer pour être compris par ses collaborateurs », précise Frédéric Quiclet, un autre stagiaire.

Solène Dumont

PRATIQUES MANAGÉRIALES

■ 5 ÉTAPES POUR DÉVELOPPER SES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

Trame a construit un dispositif d'accompagnement et de formation de 34 heures par stagiaire.

5 Etapes	Objectifs
1-Entretien téléphonique préalable.	Recueillir les besoins et valider l'engagement de chacun.
2 Diagnostic en ligne 360 Check Point.	S'auto-évaluer en tant que chef d'entreprise, connaître le point de vue de ses collaborateurs et associés.
3 Analyse du diagnostic avec le formateur et plan d'actions – ½ j de présentiel dans l'entreprise.	Connaître le diagnostic managérial, analyser ses forces et compétences à renforcer, construire son plan de développement personnel.
4 5 Webconférences Management de 18 h à 20 h.	Monter en compétences sur son leadership : « Donner la direction », « Déléguer les responsabilités », « Le développement des autres », « Savoir traiter l'info efficacement », et « Créer un climat de coopération ».
5 3 GEP de pratiques managériales sur des fermes.	Vivre des situations, améliorer ses postures et partager ses expériences managériales

■ UN DISPOSITIF ORIGINAL « SUR MESURE »

Trame a proposé du « sur mesure » pour les chefs d'entreprise confrontés à des situations difficiles ou délicates et qui souhaitent réaliser un diagnostic individuel pour être accompagnés dans l'acquisition de compétences managériales nouvelles.

Ce dispositif original a été conçu par Trame, à la demande d'ACF, à partir des besoins individuels identifiés, et en tenant compte d'un paramètre important : le manque de disponibilité des chefs d'entreprise candidats.

Près d'1/3 de l'accompagnement a été réalisé à distance : téléphone, renseignement du diagnostic managérial en ligne, approfondissement des contenus et partage d'expériences en webconférence à distance (5 webconférences de 2 heures chacune).

A partir de l'analyse de son diagnostic des pratiques managériales, chaque stagiaire a construit son plan de développement personnel : il a identifié une montée en compétences dans tel ou tel domaine, et a choisi de mettre en place

un certain nombre d'actions pour améliorer son management.

« J'avais beaucoup d'attentes en début de formation, se souvient Cindy Coq, Cheffe d'entreprise près d'Avignon et présidente d'ACF. Je voulais comprendre, pourquoi il y a un turn-over important sur les conducteurs d'engins, éviter les erreurs de recrutement, savoir détecter la motivation de mes collaborateurs. Pour moi idéalement en fin de formation, je voulais savoir mettre des mots sur les forces et faiblesses de mon management et savoir quel suivi mettre en place pour pérenniser cette approche ».

Une partie de ce dispositif d'accompagnement a été financé par VIVEA (4).

■ 360 CHECK POINT, UN OUTIL DE DIAGNOSTIC MANAGÉRIAL

Trame a sollicité le cabinet Cohéliance (5) spécialisé en management d'entreprise tout secteur professionnel confondu pour construire et animer les accompagnements.

Chaque stagiaire, ainsi que les collaborateurs ou associés qu'il a choisis, ont renseigné en ligne, avec l'outil 360 Check

(1) Ce réseau s'est structuré en 2003 au plan national et fait partie aujourd'hui des réseaux membres de Trame. Il est animé par Solène Dumont, salariée Trame et mise à disposition d'ACF.

(2) Pour en savoir plus sur la méthode OPR, consulter l'article « Optimiser son potentiel relationnel » de Travaux et Innovations N° 184 de janvier 2012 téléchargeable gratuitement sur le site de Trame.

(3) Formation Pragm'Action en décembre 2012, formation OPR « Optimiser son potentiel relationnel » + intervention PeriG en novembre 2013, réflexion RSE en 2013-2014, intervention VAKOM sur le management dans les entreprises en juin 2016... Sensibilisation et vidéos Trame sur les relations humaines employeurs/salariés et les emplois partagés + débats + recueil des attentes et atelier de co-développement aux rencontres ACF en juin 2017.

(4) Les séquences de restitution du diagnostic managérial et de production d'un plan de développement personnel (sous la forme de prestations rattachables), les 10h de modules management en webconférence (FMD) et les 3 Groupes d'Echanges de Pratiques managériales ont été financés par VIVEA.

(5) www.coheliance.com



LES GROUPES D'ÉCHANGES DE PRATIQUES MANAGÉRIALES SE PASSENT DANS LES ENTREPRISES.

- de repérer ses points forts et ses marges de progrès,
- et de construire son plan de développement personnel des compétences à renforcer et des actions à mettre en œuvre pour professionnaliser ses pratiques managériales.

DES WEBCONFÉRENCES ET DES GROUPES D'ÉCHANGES DE PRATIQUES MANAGÉRIALES

Pour renforcer les acquis de chacun et partager leurs expériences entre pairs, 5 webconférences ont été animées par Trame : 2 webconférences sur le leadership « Donner la direction » et « Déléguer les responsabilités », 1 sur le « Développement des autres (6) », 1 sur

Point, 70 questions permettant d'auto-évaluer ou d'évaluer 18 compétences managériales.

Les réponses fournies constituent une cartographie des compétences managériales vue par le chef d'exploitation et par ses collaborateurs. En fonction des résultats de diagnostic, des préconisations sont proposées au stagiaire. Le tout est recensé dans un rapport écrit confidentiel remis en main propre au chef d'entreprise, lors de la demi-journée de face

à face pédagogique avec les formateurs Trame et Cohéliance sur l'exploitation agricole.

Cette matinée est un temps fort dans le dispositif. Elle a pour objectif pour le chef d'entreprise de :

- confronter les différentes représentations de son système managérial : la sienne, celles de ses collaborateurs, de ses associés,
- d'approfondir avec le formateur le diagnostic,

(6) Développement des autres : développement des collaborateurs et des associés.

« Traiter l'info efficacement » et enfin « Créer un climat de coopération ».

Enfin, 3 journées de groupes d'échanges de pratiques managériales ont été réalisées sur le terrain de 3 des entreprises. Les stagiaires ont ainsi approfondi des problématiques managériales en bénéficiant de l'expertise du groupe. Ils se sont aussi appropriés les outils de management comme la fiche de poste, la grille d'entretien annuel...

Les stagiaires ont beaucoup apprécié les différentes étapes de l'accompagnement qui leur a fait « Prendre du recul, sortir la tête du guidon, et avoir une meilleure connaissance des mécanismes et des outils qui favorisent un meilleur management », (Thierry Royer).

« C'est super important d'avoir des temps d'échanges de pratiques entre entrepreneurs, affirme Frédéric Quiclet, toutes les questions qui sont posées, ça fait réfléchir et ça apporte plein d'idées ».

■ CONSTRUIRE SON PLAN DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Le challenge, pour chaque chef d'entreprise, a été de prioriser les compétences qu'il a envie / besoin de renforcer et les actions qu'il décide de mettre en œuvre pour être plus à l'aise et plus professionnel dans son rôle de manager. Une étape délicate est celle du retour sur soi, ses envies, ses projets.

« On court après quoi ? On cherche quoi ? Est-ce qu'on est capable de s'isoler ? De se

LES BESOINS DES MANAGERS ACF : MORCEAUX CHOISIS

- « J'ai des fiches de poste, mais elles ne sont pas très claires et je ne voulais pas trop les clarifier. Ma crainte : que les gars disent que ce que je leur demande n'est pas dans la fiche de poste ».
- « Je veux savoir recruter et fidéliser mes collaborateurs ».
- « J'ai besoin de savoir où j'en suis dans la maturité de mon management ».
- « Je veux développer la cohésion d'équipe et avoir des vrais collaborateurs sur lesquels m'appuyer ».
- « J'ai besoin de mettre en place une organisation pour favoriser une meilleure communication et un climat de confiance ».
- « Je veux avoir un arrêt sur image de mon management et apprendre à gagner en efficacité et en simplicité, sans trop de reporting ».

poser ? Pourquoi c'est si dur de faire des choix, d'anticiper ? » se sont demandés régulièrement les stagiaires.

« On est à fond, dans une routine, un mode de fonctionnement, cet accompagnement m'a motivé pour partager le sens de ce que je veux faire avec mes proches, mes collaborateurs », déclare Rémi Durand.

■ DES STAGIAIRES TRÈS SATISFAITS

Les stagiaires se sont dit très satisfaits de l'accompagnement proposé par Trame. Ils se sont sentis épaulés tout au long du parcours et bien outillés. « Maintenant, on a tous les outils pour être de bons managers, à nous de mettre en place les fiches de poste et les entretiens individuels, affirme Thierry Royer. Mon objectif en 2019 est de dégager du temps pour écouter et

échanger avec les salariés pour être un bon manager ».

« Manager reste compliqué, il faut pratiquer beaucoup pour être plus à l'aise. Il paraît qu'en sport, il faut 3 mois pour acquérir des automatismes, c'est pareil en management, voire même un peu plus long », souligne Emmanuel Palfray.

« Moi j'ai acquis des compétences en management, il va falloir mettre tout ça en pratique maintenant, et certainement prévoir des piques de rappel dans quelques mois » annonce Philippe Meinrad.

Beaucoup de prises de conscience chez ces chefs d'entreprise qui cernent mieux aujourd'hui leurs priorités en termes de management et qui ont tous compris à quel point le travail du manager relève en fait d'un vrai métier...

Fort du succès de cette première édition, Trame met en place un nouvel accompagnement sur la professionnalisation des pratiques managériales au premier trimestre 2019.

Faites-le savoir et surtout n'hésitez pas, contactez-nous ! ■

Muriel Astier
Trame

Pour en savoir plus sur ACF :

- <http://composteursdefrance.com>
- Solène Dumont, animatrice des agriculteurs composteurs de France, s.dumont@trame.org



Un nouvel accompagnement

« Professionnaliser ses pratiques managériales » se met en place en 2019

Contact : Pôle formation Trame 01 44 95 08 08 - c.baghana@trame.org