

LIVRE BLANC

Améliorer la performance organisationnelle en misant sur le management

PROACTION 
INTERNATIONAL



*Pour être performant,
vous devez arrimer le savoir
à l'art du savoir-faire
et du savoir-être.*

Même à notre ère technologique, l'être humain demeure le pilier essentiel de la performance.

Alors que la plupart des entreprises misent principalement sur les processus et les technologies, elles ont tendance à perdre de vue que c'est l'humain qui rêve et innove, puis qui exploite et tire profit des innovations.

Dans votre organisation, les managers créent-ils un environnement mobilisant et accompagnent-ils de façon optimale leurs équipes pour les aider à atteindre leur plein potentiel et maximiser la performance de l'entreprise ?

Si votre réponse est négative, la lecture des prochaines pages pourrait bien transformer votre vision de la performance organisationnelle et du chemin à prendre pour l'atteindre.

Jean-Philippe Raiche

Associé, Stratégie et développement
Proaction International

☰ Table des matières



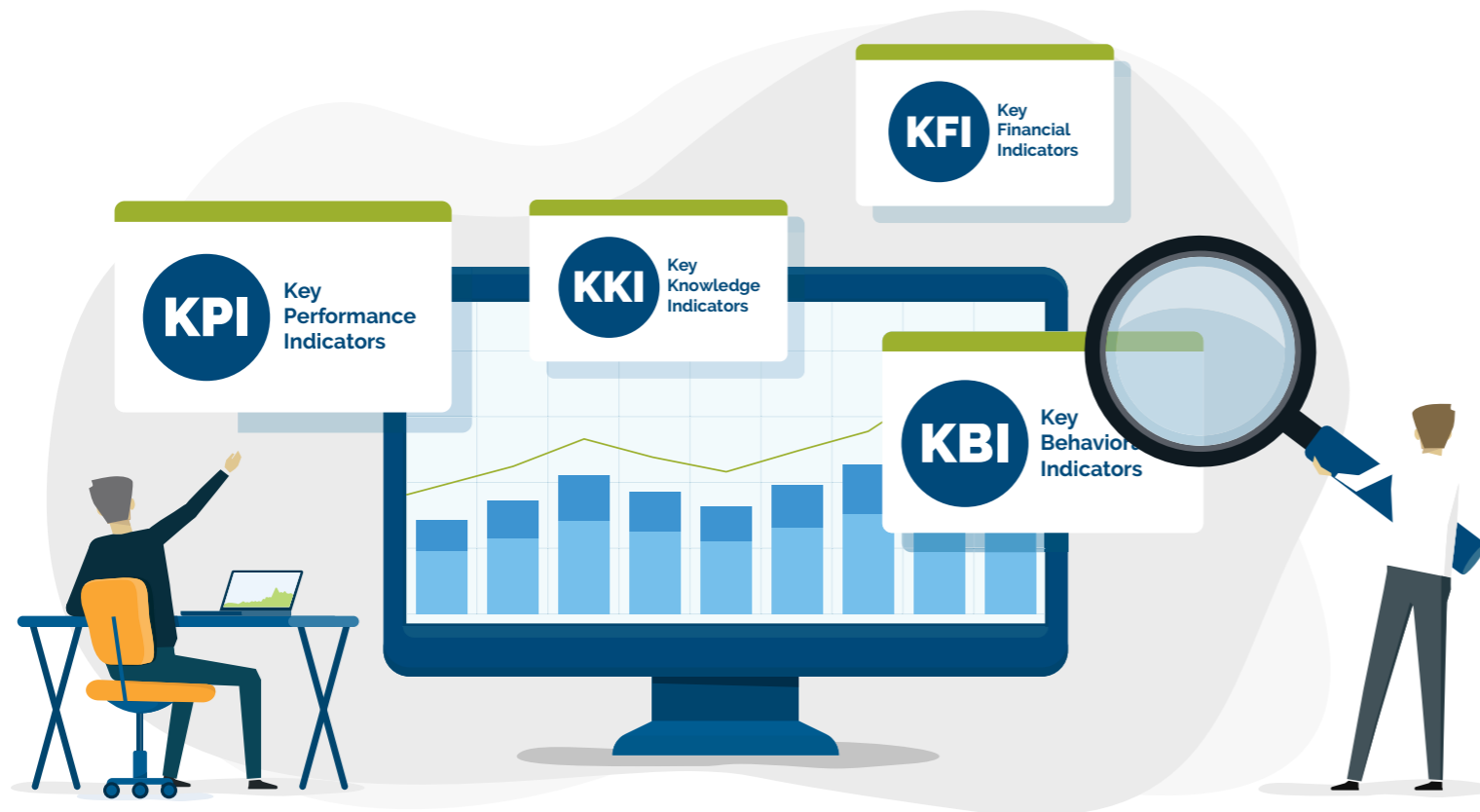
On peut atteindre de bons résultats en s'y prenant de la mauvaise façon, mais seulement pour un temps

Jean Piette

Directeur général des opérations
de la C Series, Airbus Canada

Performance d'une entreprise : les grands indicateurs

Pour survivre, une organisation doit performer. Et pour prospérer, elle doit être en mesure de comprendre sa performance organisationnelle de façon à repérer des opportunités d'amélioration, mettre en œuvre des plans d'action pour les saisir et suivre l'impact des efforts déployés.



KFI

Indicateurs de performance
financière

KPI

Indicateurs de performance
opérationnelle

KKI

Indicateurs de performance
humaine disponible

KBI

Indicateurs de performance
managériale

À quoi servent les indicateurs de performance ?

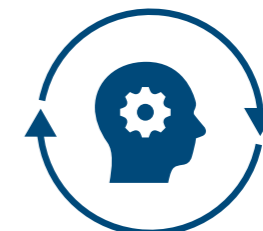
Les indicateurs de performance organisationnelle permettent d'évaluer la performance de l'organisation selon différents aspects. En collectant cette information, il devient possible de broser un portrait précis de la santé de l'organisation et prendre des décisions éclairées pour constamment l'améliorer. Et c'est connu ; on ne peut améliorer ce que l'on ne mesure pas !



**ACTIFS ET STRATÉGIES
FINANCIÈRES**



**MEILLEURES PRATIQUES
ET PROCESSUS**



**MOBILISATION
ET SAVOIRS**



**ORCHESTRATION
ET MANAGEMENT**

**KFI**

Les 5 principaux indicateurs de performance financière sont :

Croissance**Rentabilité****Liquidité****Lever****Activité**

KFI — Indicateurs de Performance financière

Les premiers outils de développement d'une organisation sont les indices clés financiers (KFI – Key Financial Indicators). Ils permettent d'évaluer la santé financière de l'entreprise pour assurer que celle-ci crée de la valeur afin de rester en vie.

Pour améliorer sa santé financière, l'organisation peut alors mettre en place des démarches d'amélioration ciblées sur l'un ou l'autre de ces indicateurs de performance financière.

On mise sur des stratégies comme celles-ci :

- Investissement
- Restructuration
- Capture de marché
- Intégration de technologies
- Acquisition

Quelles sont les limites des indicateurs financiers ?

Essentiels à la survie d'une entreprise, les KFI constituent en effet le principal outil décisionnel dans les premiers stades de son évolution. Ils offrent cependant une vision très comptable de l'organisation et de sa performance, ce qui limite les possibilités d'amélioration de la performance opérationnelle.

De plus, bien qu'ils puissent aujourd'hui être analysés plus fréquemment que par le passé (traditionnellement annuellement ou mensuellement), les indicateurs financiers n'offrent qu'une visibilité sur les résultats de l'entreprise. Toute la dimension des processus qui permettent d'agir sur les objectifs financiers et leurs résultats reste dans l'ombre.



KPI

Voici des exemples de KPI connus et utilisés dans la grande majorité des entreprises :

Taux de service

Satisfaction client

Productivité humaine

Taux de rendement global (TRG)

Taux de retravail

KPI — Indicateurs de Performance opérationnelle

Pour repousser ses limites financières, l'organisation met en place de bonnes pratiques afin de développer son potentiel opérationnel au maximum. Parmi ces bonnes pratiques et méthodes d'optimisation des opérations, on retrouve des noms connus comme :

- ISO 9000
- Lean Manufacturing
- Just-in-Time
- Six Sigma

Pour assurer la performance de ces bonnes pratiques, les indicateurs de performance opérationnelle (KPI – Key Performance Indicators) entrent en jeu. Les KPI permettent un suivi plus rapide et efficace de la maîtrise des opérations et de l'utilisation adéquate des bonnes pratiques que les indicateurs financiers (KFI).

Pourquoi les KPI ne garantissent pas une meilleure performance ?

Avec ces indicateurs pour mesurer la performance opérationnelle, les bonnes pratiques et approches d'amélioration de la performance basées sur les processus se sont multipliées.

Les entreprises ont ainsi la capacité de développer leur potentiel rapidement, mais en ajoutant constamment des couches de processus, elles ajoutent également un poids immense sur leurs employés et managers en espérant que le tout tienne et que les équipes tirent profit au quotidien de tous ces déploiements de bonnes pratiques...



KKI

Voici quelques domaines de connaissances à évaluer :

Savoir technique

Savoir procédural

Savoir organisationnel

KKI — Indicateurs de Performance humaine disponible

Les KKI — ou Key Knowledge Indicators — cherchent à mesurer la mobilisation et l'évolution des savoirs pour évaluer la performance humaine disponible.

Ces indicateurs concernent plus précisément la force des ressources humaines, les équipes qui appliquent les processus au quotidien.

Chaque individu, dans une organisation, apporte un savoir par sa maîtrise et sa disposition à le mettre au service de l'organisation.

Les KKI permettent donc de déterminer si le personnel qui effectue l'activité principale de l'entreprise possède les connaissances techniques pour faire vivre l'organisation et est mobilisé à les développer et les mettre efficacement en action dans l'organisation.

Si les employés possèdent tous le niveau de connaissances théoriques et pratiques nécessaire à leur activité, les managers qui les gèrent doivent également connaître leur rôle pour piloter la performance opérationnelle et financière de l'organisation.

Chapitre 1 — Indicateurs de performance



KBI

Les KBI permettent de mesurer la performance managériale sous 4 angles :

Savoir

Indice d'habileté de gestion (IHG)

Savoir-faire

Indice de supervision active (ISA)
Indice de profondeur de gestion (IPG)

Savoir-être

Orientation objectifs (O²)
Facteurs de considération (FC²)

État d'esprit (*mindset*)

Indice de mobilisation organisationnelle (IMO)
Indice d'état personnel (IEP)

KBI — Indicateurs de Performance managériale

La force de l'organisation repose sur la capacité des managers à s'approprier les bonnes pratiques et à les faire vivre au quotidien avec leurs équipes pour en tirer profit en continu. Ceci nécessite une grande rigueur opérationnelle ainsi que la capacité de mobiliser les équipes.

C'est grâce aux managers que les organisations sont en mesure de générer des résultats opérationnels (KPI) et financiers (KFI) à la hauteur du potentiel de l'organisation.

Comment les KBI contribuent-ils à améliorer la performance des entreprises ?

Aussi appelés ICC—Indicateurs Clés Comportementaux, les KBI (*Key Behavioral Indicators*) servent donc à mesurer les comportements de gestion qui permettent de soutenir l'amélioration de la performance organisationnelle.

En mesurant la performance managériale de l'ensemble des encadrants (chefs d'équipes, contremaîtres, superviseurs, etc.), il devient possible d'agir sur leurs habiletés et comportements à travers de la formation, du coaching et un suivi de leur développement à long terme.

Indicateurs de performance et maturité organisationnelle

Plus une organisation est mature, plus on peut affirmer qu'elle a de la profondeur. Il est donc logique que plusieurs niveaux d'indicateurs de performance existent pour fournir l'information pertinente à la performance organisationnelle en fonction du stade de maturité de l'entreprise.

C'est un peu comme une pyramide de Maslow inversée ; plus l'entreprise est solide et prend en expérience, plus elle peut voir loin et creuser dans la mesure de sa performance organisationnelle pour avoir un impact significatif.

Par où commencer ?

Les organisations commencent souvent par établir un tableau de bord des indicateurs de performance financière (KFI) avant de mettre sur pied des KPI pour optimiser leur performance opérationnelle.

Lorsqu'elles sont prêtes à approfondir la mesure de leur performance organisationnelle, elles peuvent alors évaluer leur performance humaine disponible (KKI) et mettre en place des indices clés de comportements (KBI). Ceux-ci leur permettent alors d'implanter et de suivre en temps réel des changements qui auront un impact massif et durable sur la performance globale des entreprises.



Évaluer les compétences de gestion : mesurer les savoirs et le savoir-faire

Les organisations ont besoin de bons managers qui comprennent leur rôle et agissent conséquemment pour faire performer les équipes. Pourtant, 62 % des managers ont une connaissance faible ou très faible de leur métier de gestion et des leviers de création de valeur qui y sont liés.

Il y a donc d'énormes gains à faire à court et long terme, simplement en améliorant les compétences de gestion des managers.

Mais comment évaluer la performance managériale pour permettre le développement des compétences clés de gestion ?

Améliorer les habiletés de gestion de vos managers, c'est se donner les moyens d'atteindre le plein potentiel de votre organisation.



Quel est le rôle des managers ?

Les chefs d'équipe, superviseurs, contremaîtres et surintendants peuvent être regroupés sous l'étiquette de managers de proximité. Dans un contexte plus corporatif, on parle davantage de managers d'équipes et de directeurs de départements.

→ **Le rôle de ces managers de premier niveau : encadrer la bonne exécution des activités qui génèrent la performance des organisations.**

C'est grâce aux managers que les organisations sont en mesure de générer des résultats opérationnels (KPI) et financiers (KFI) à la hauteur du potentiel de l'organisation.

→ **Pour mesurer la maîtrise des managers, il faut savoir ce que l'on attend d'eux. C'est ce que permettent les indicateurs clés de comportement (KBI).**

En effet, pour performer dans son rôle, un manager doit s'approprier les bonnes pratiques de gestion et de les faire vivre avec son équipe pour en tirer profit en continu. Les conditions de succès pour y arriver comprennent une grande rigueur opérationnelle ainsi que la capacité de mobiliser les membres de l'équipe en adoptant une posture de manager-coach.

→ **Les KBI, ou Indices Clés de Comportements, servent à mesurer les réflexes de gestion qui permettent de soutenir l'amélioration de la performance et la croissance des organisations.**



**INDICE D'HABILITÉ
DE GESTION**



**INDICE DE SUPERVISION
ACTIVE**



**INDICE DE PROFONDEUR
DE GESTION**

Comment évaluer la valeur du manager ?

Calculer la valeur ajoutée d'un employé est généralement plutôt simple : calculer le temps de travail sur des activités « facturables », puis comparer le résultat à un standard attendu réalisable en matière de vitesse et de qualité, ce qui permet d'obtenir un taux de valeur ajoutée.

Le calcul est beaucoup plus complexe dans le cas des managers.

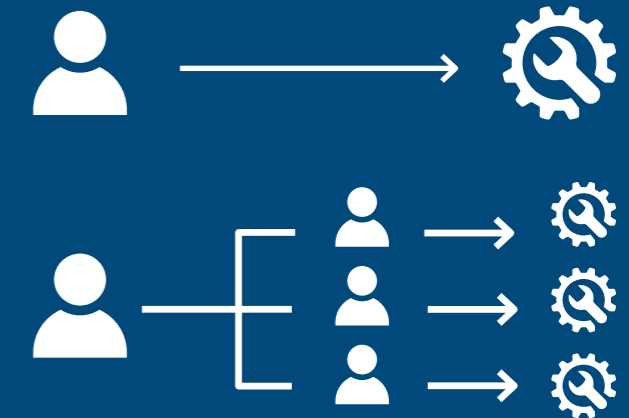
Lorsqu'un employé devient manager, il passe d'un modèle où il créait de la valeur directe grâce à ses compétences techniques à un modèle où il crée de la valeur indirecte, c'est-à-dire à travers la valeur des autres. Cette transformation est probablement la plus extrême dans une carrière.

La valeur ajoutée d'un manager se trouve dans sa capacité à faire évoluer la performance de son équipe de l'état actuel à son état potentiel en réduisant les écarts entre les deux.

S'il comprend bien sa valeur pour l'organisation, il est alors en mesure d'avoir un impact exponentiel à travers son équipe.



Le manager passe d'un modèle où il créait de la valeur directe à un modèle où il crée de la valeur indirecte.



Chapitre 2 - Compétences de gestion

L'importance de l'évaluation des compétences managériales

En gestion des ressources humaines, l'évaluation de performance est une activité qui permet d'évaluer l'atteinte des objectifs individuels et de faire progresser les employés sur l'échelle salariale et organisationnelle.

Dans le cas de gestionnaires, il importe également d'évaluer les compétences de gestion et de bâtir des plans d'action pour adopter les meilleurs réflexes de gestion. Ceci permet de s'assurer qu'ils sont des leaders capables de piloter la performance de leurs équipes.

Outils pour évaluer les compétences de gestion :

- Questionnaires
- Observations
- Rencontres individuelles

Cependant, peu d'entreprises intègrent ce processus à leur gestion des ressources humaines.

Une firme spécialisée en analyse des compétences de gestion et des réflexes managériaux peut aider à structurer la démarche d'évaluation des compétences managériales, récolter l'information, analyser les résultats, proposer des plans d'action appropriés et assister leur mise en œuvre.





Comment mesurer les connaissances de gestion ?

Les connaissances formelles des managers en lien avec leurs rôles et responsabilités sont une dimension souvent négligée lors de l'ascension dans une organisation. Elles constituent pourtant un indicateur clé de la qualité du pilotage de la performance qu'un manager offrira à son équipe ainsi que la prise de décisions tactiques.

Indice d'habileté de gestion

Voici 5 aspects clés à considérer pour évaluer le niveau de compréhension théorique que les managers ont de leurs rôles et responsabilités :

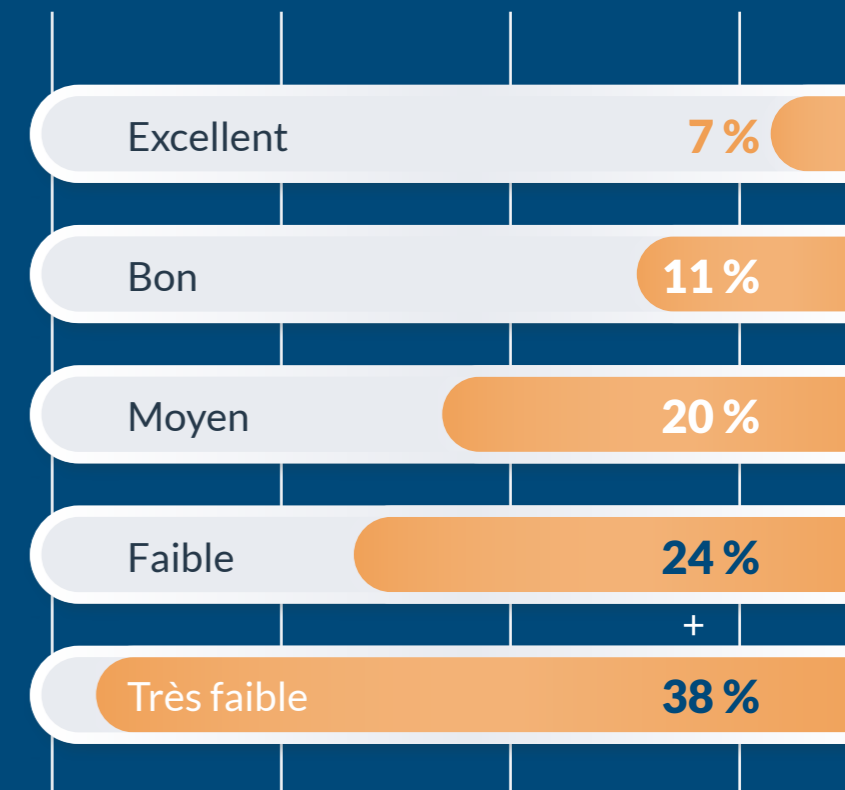
- La planification
- La communication
- L'exécution
- La supervision
- L'amélioration continue

En évaluant le niveau de connaissance et de compréhension de plus de 16 000 managers, Proaction International en arrive au constat suivant :

Seuls 7 % des managers de proximité, tous secteurs d'activités confondus, peuvent affirmer avoir une excellente compréhension de leur rôle et de leurs responsabilités de gestion.

En moyenne **24 %** des managers de proximité ont une connaissance et une compréhension faibles des bonnes pratiques de management et **38 %** en ont une connaissance très faible.

Attention : Ceci ne signifie pas que deux managers sur trois ne sont pas à leur place ou qu'ils n'ont pas de potentiel !



CONCLUSION

62%

des managers de terrain ne connaissent pas leur rôle et responsabilités ainsi que l'ampleur de leur impact

Comment interpréter l'évaluation des habiletés de gestion ?

Le constat à faire est que les managers de proximité sont majoritairement d'excellents employés de terrain, par exemple le meilleur opérateur de la chaîne de montage ou la meilleure représentante au département des ventes, qui ont été promus sans être accompagnés dans l'apprentissage de leur rôle et des bons réflexes de gestion.

Résultat : ils en subissent les conséquences à long terme, ainsi que les membres de l'équipe et l'organisation.

La mesure permet donc de constater des écarts, parfois significatifs, entre les différents paliers de gestion et les membres d'une même équipe de supervision. Ces constats, ainsi que la progression de chaque individu, constituent des données utiles pour l'élaboration, la mise en œuvre et la révision des plans de formation et de coaching.

C'est de cette façon qu'il est possible de passer au développement des compétences managériales.

Évaluer les connaissances de gestion pour les faire évoluer

En mettant en place des stratégies de formation et de coaching efficaces, il est possible d'obtenir des améliorations marquées des habiletés de gestion et d'identifier des managers à très haut potentiel qui ne se démarqueront peut-être pas dès le départ.

Les connaissances théoriques représentent donc un aspect important des compétences de gestion, mais elles ne suffisent évidemment pas à elles seules pour faire un bon manager.



Ces résultats sont comme une photographie de l'état de la situation à un instant donné.

Il ne s'agit pas d'une prédiction sur ce qui se passera dans l'avenir.

Cependant, l'analyse de l'évolution des résultats dans le temps peut permettre de tracer certaines tendances et de guider la prise de décision.

Comment mesurer la qualité de la gestion ?

Le second domaine mesuré par les indicateurs de compétences managériales concerne le savoir-faire sur le terrain, c'est-à-dire la gestion quotidienne des équipes de travail.

Ces compétences de gestion peuvent être évaluées sous deux angles :

- La quantité de supervision active
- La profondeur de gestion

L'indice de supervision active

Les postes de management sont un amalgame varié de tâches et de priorités à intégrer dans une quantité de temps limitée. La gestion du temps devient alors un défi quotidien.

Il n'est pas rare pour un manager de faire un peu de travail manuel qui devrait normalement être effectué par un employé. L'administratif, la gestion de courriel, les réunions, la planification d'équipe, etc. sont également des tâches qui consomment beaucoup de temps dans une journée ou une semaine.

Le calcul de l'indice de supervision active consiste à enregistrer toutes les activités effectuées dans une journée type et les classer en 5 catégories.

5 catégories



SUPERVISION ACTIVE

+



FORMATION ET COACHING

+



ADMINISTRATION

+



TRAVAIL MANUEL

+



SUPERVISION PASSIVE

En calculant le pourcentage de temps accordé à chaque catégorie, vous obtenez la proportion de temps réellement consacré à la supervision active.

Chapitre 2 - Compétences de gestion



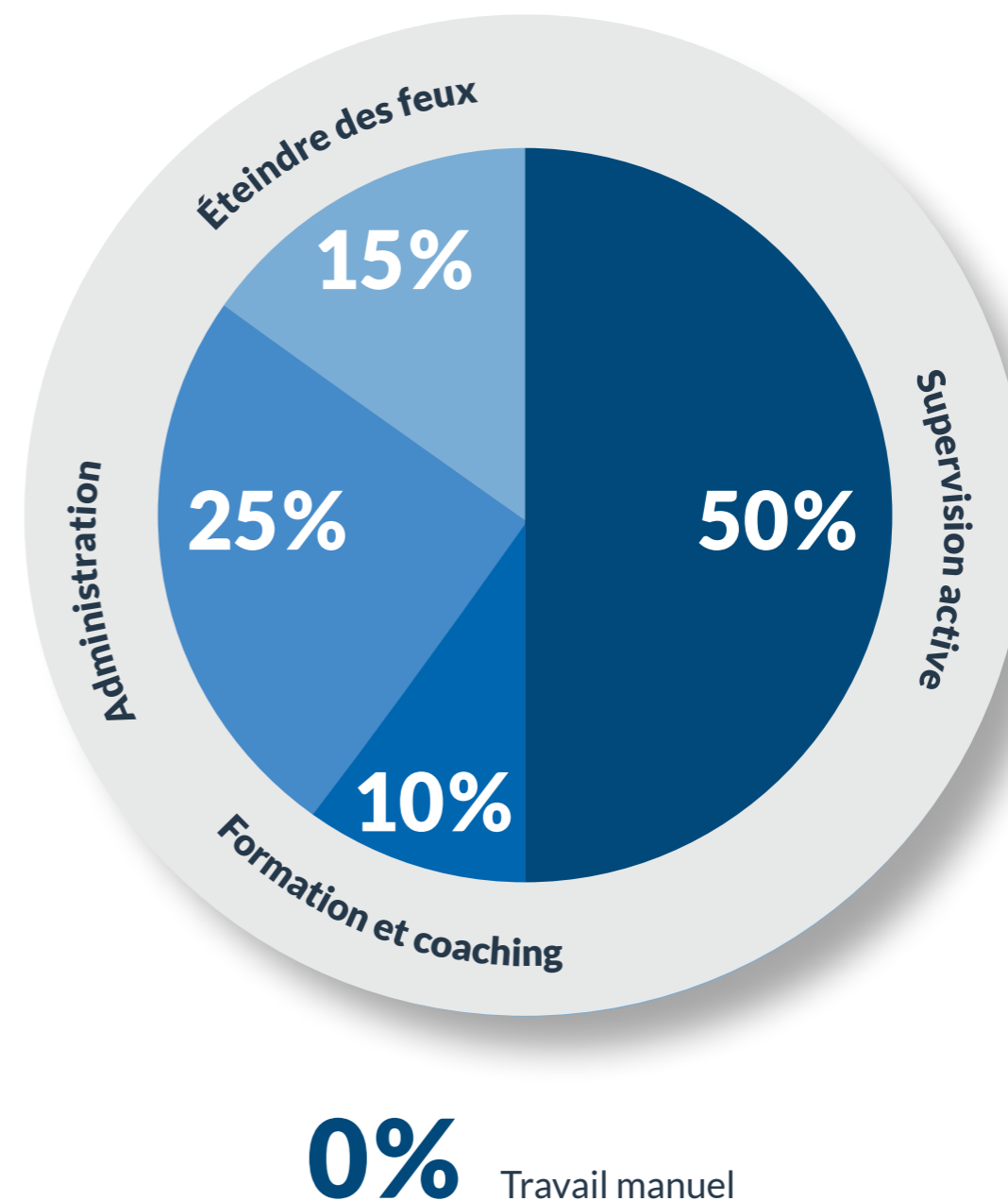
En général, les managers consacrent la majeure partie de leur quotidien en administration, rencontres, résolution de problèmes et gestion d'urgences, ce qui limite le temps qu'ils peuvent réellement consacrer aux activités à forte valeur ajoutée, soit :

- Mobilisation des membres de l'équipe (donner de la rétroaction) ;
- Planification et orchestration des activités (supervision active) ;
- Développement des compétences de chaque individu (formation/coaching).

Si les managers n'arrivent à consacrer que 30 minutes par jour en supervision active, ils n'ont tout simplement pas le temps de dépasser la gestion de base pour s'investir dans l'amélioration continue (5S, Six Sigma, Lean, etc.).

C'est pourquoi, pour déterminer avec plus de clarté la valeur que les managers créent pour l'organisation, il importe également de mesurer la qualité des interventions lors de leur présence sur le terrain.

Répartition idéale des tâches quotidiennes du manager





L'indice de profondeur de gestion ou la maturité de gestion

Nous avons déterminé que le rôle du manager est de capturer les écarts de performances pour mener son équipe à atteindre son plein potentiel.

Ces écarts sont de tous genres : humains, méthodes, techniques, organisation, etc.

Il faut donc mesurer le réflexe de gestion permettant de créer de la valeur en capturant les écarts pour améliorer la performance.

Des années d'analyse et d'accompagnement auprès de managers issus de secteurs variés ont permis de déterminer cinq grandes étapes dans un parcours d'évolution de la maturité de gestion.

Le calcul de l'indice de profondeur de gestion consiste à identifier à quel niveau se situent les managers pour les aider à poursuivre leur évolution.

Niveaux de maturité de gestion :

- Assignation
- Suivi des activités
- Mesure de la performance
- Capture des écarts
- Gestion proactive

Les 5 niveaux maturité de gestion :



1. ASSIGNATION

Affecter les tâches



2. SUIVI DES ACTIVITÉS

Faire respecter les délais clients



3. MESURE DE LA PERFORMANCE

Déterminer les objectifs



4. CAPTURE DES ÉCARTS

Identifier les obstacles à la performance



5. GESTION PROACTIVE

Résolution des écarts à long terme



Maturité de gestion

Niveau 1 : Assignment

La toute première étape de gestion qu'un nouveau manager apprend à effectuer est l'assignation de son équipe en s'assurant que chacun a une tâche à réaliser. Le concept est simple, mais tous les managers n'y arrivent pas (pensons à certains chantiers de travaux publics...).

Niveau 2 : Suivi des activités

Une fois l'assignation maîtrisée, le manager doit être en mesure de faire respecter les délais clients. Il se dira « j'existe grâce à mes clients, donc je veux m'assurer de leur livrer à temps ce dont ils ont besoin ». Il s'assurera donc que ses employés sont au bon endroit, au bon moment, pour l'atteinte des résultats et livrer le produit ou le service escompté dans les délais prescrits.

Niveau 3 : Mesure de la performance

Pour améliorer la performance et s'assurer que l'organisation génère un bénéfice associé à la livraison d'une valeur ajoutée au client, le manager s'interroge sur ce qui détermine une « bonne journée » pour le communiquer à ses équipes de travail et en faire le suivi.

Niveau 4 : Capture des écarts

Lorsque la performance est bien définie, le manager peut passer à la capture des écarts qui nuisent à l'exploitation optimale du potentiel des opérations et qui causent les pertes de performance. Il cherchera à identifier ce qui empêche les équipes de générer de meilleurs résultats et les façons d'ajuster le tir et de corriger la situation en capturant ces écarts (de méthode, de flux, de vitesse, etc.).

**** C'est ici que le manager commence vraiment à créer sa valeur ajoutée et stimuler l'amélioration de la performance pour transformer et faire évoluer l'entreprise vers l'atteinte des résultats. ****

Niveau 5 : Gestion proactive

La cinquième et dernière étape que le manager franchira, s'il atteint ce niveau de maturité managériale, est la gestion proactive. Après des mois ou des années en poste, il observe que certains écarts se répètent et travaille à les éliminer à la source pour une résolution à long terme. Il devient alors un leader managérial.

Développement de la maturité de gestion

En mesurant la maturité de gestion et sa valeur ajoutée, l'Indice de profondeur de gestion constitue l'indicateur comportemental central puisqu'il est directement en lien avec l'amélioration de la performance des entreprises.

Comme l'amélioration de la performance passe par la capture des écarts entre le potentiel et le réel, la valeur ajoutée du manager réside à rapprocher le réel de l'idéal en réduisant la non-valeur ajoutée dans l'organisation.

Chaque fois que le management passe à un niveau de gestion supérieur (mesure de la performance, capture des écarts, gestion proactive), la performance de l'organisation progresse également. Cette transformation entraîne des gains énormes en termes financiers, mais aussi humains et stratégiques.

On gagne sur :

- Les coûts de main-d'œuvre → La santé et sécurité → Le rendement matière
- La mobilisation des équipes → Tout autre gain stratégique lié aux réflexes de gestion

Améliorer les compétences managériales pour propulser la performance

En utilisant des Indicateurs clés de comportements (KBI) comme l'Indice d'habileté de gestion, l'Indice de profondeur de gestion et l'Indice de supervision active, il devient possible d'évaluer les compétences de gestion des managers de façon plus tangible. Cela permet de donner une vue d'ensemble de la situation à la haute direction, avant la mise en place d'un plan d'action.



Des managers qui comprennent bien leur rôle voient la valeur ajoutée d'une implication régulière et de qualité auprès de leur équipe.

Il s'agit de la première étape vers une meilleure performance d'entreprise, puisque qu'une mise à niveau des aptitudes et réflexes de gestion a un impact direct sur tous les axes de performance des équipes, de la productivité à la mobilisation, en passant par la santé-sécurité et la qualité des produits et services.

Adoptez une Nouvelle Vision

Utiliser les indicateurs comportementaux KBI, c'est se donner l'occasion de miser sur l'élément au cœur des entreprises : **l'humain.**

C'est lui le générateur de performance.



INDICE D'HABILETÉ DE GESTION
La compréhension théorique du rôle et des responsabilités des managers



INDICE DE SUPERVISION ACTIVE
La quantité de supervision active réalisée par les managers



INDICE DE PROFONDEUR DE GESTION
La qualité de la supervision active effectuée par un manager



ORIENTATION OBJECTIFS
L'habileté du manager à bien orienter les membres de son équipe selon les objectifs de son secteur



FACTEURS DE CONSIDÉRATION
La capacité des managers à donner du feedback constructif et à considérer son équipe



INDICE DE MOBILISATION ORGANISATIONNELLE
Le niveau de mobilisation du personnel sous la responsabilité du manager



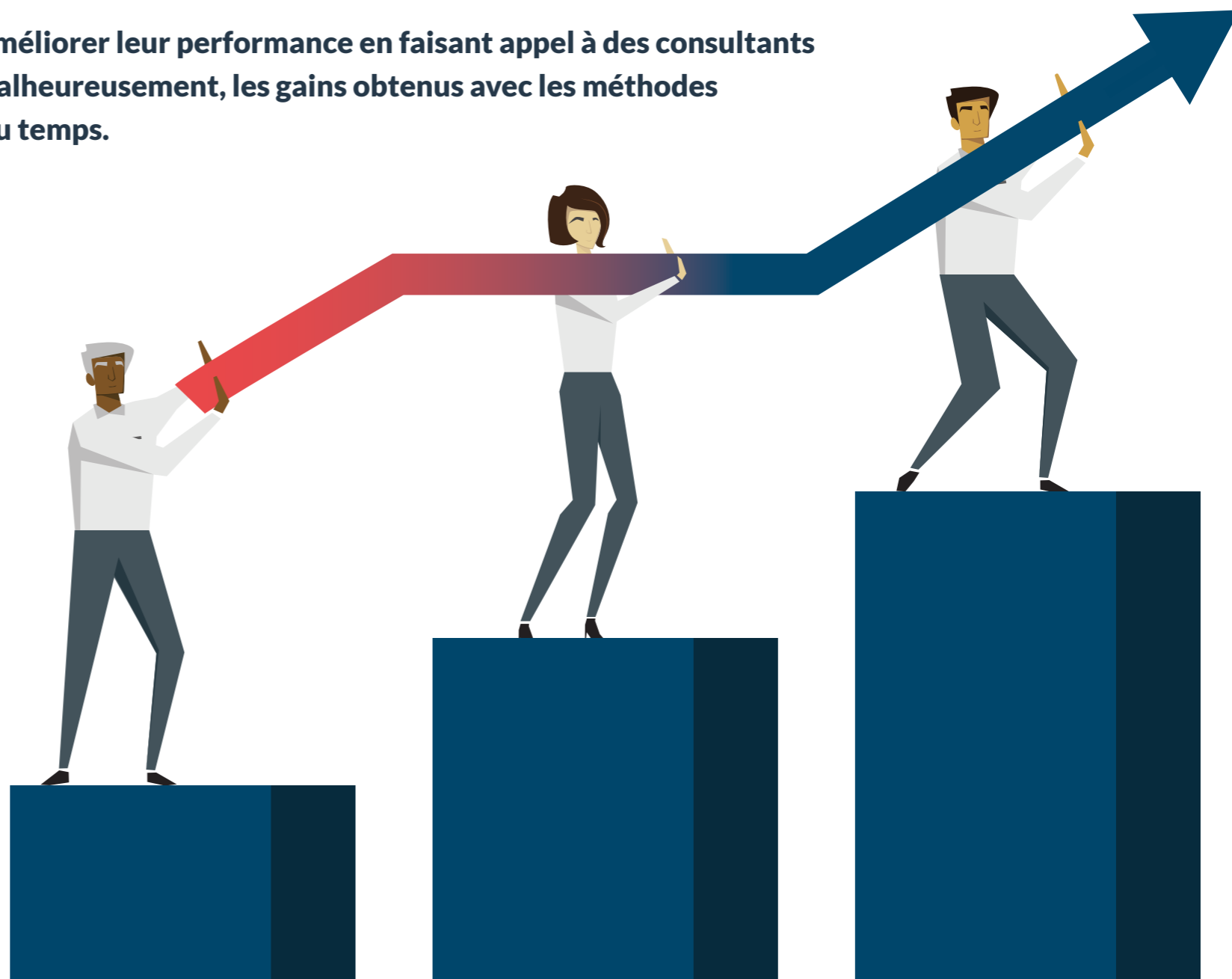
INDICE D'ÉTAT PERSONNEL
Mesure de l'état personnel et de la satisfaction du manager dans son rôle

Quelle méthode privilégier pour améliorer la performance managériale ?

Nombreuses sont les entreprises qui tentent d'améliorer leur performance en faisant appel à des consultants ou en mettant en place des stratégies variées. Malheureusement, les gains obtenus avec les méthodes traditionnelles survivent rarement à l'épreuve du temps.

Ces méthodes traditionnelles peuvent être regroupées en deux approches qui sont les plus utilisées pour tenter d'améliorer la performance : la formation et l'optimisation des processus.

Voyons pourquoi ces approches sont utiles, mais échouent généralement, lorsqu'utilisées seules, à entraîner une amélioration durable des comportements et des résultats pour les organisations.



La formation

Tout d'abord, qu'est-ce que la formation ? D'un point de vue scientifique, la formation peut être décrite comme « un processus entraînant l'apparition de quelque chose qui n'existait pas auparavant ». Dans un contexte éducatif, il s'agit en l'occurrence de créer des compétences chez des individus.

L'objectif de former des managers sur des sujets clés pour la performance de l'organisation, par exemple leur rôle de manager, est que les connaissances transmises soient mises en application à travers des comportements différents. On espère ensuite que ces comportements soient adoptés et maintenus à long terme, de façon à entraîner une amélioration observable et durable de la performance.

Malheureusement, si elle peut tout à fait contribuer à l'adoption de nouveaux comportements, la formation à elle seule ne permet pas de les maintenir durablement.

Démonstration : la formation et les comportements

Prenons un exemple hors du contexte professionnel : votre médecin vous annonce que vous êtes à risque de maladies cardiaques. Il vous explique l'anatomie de votre cœur, les problèmes potentiels et bonnes habitudes de vie que vous devez prendre pour améliorer votre santé.

Pendant combien de temps lirez-vous l'étiquette de chaque produit que vous achetez au marché ? Pendant combien de temps vous assurerez-vous de dormir 8 heures par nuit, de boire 1,75 litre d'eau par jour et de courir 5 km tous les deux jours ?



Pourquoi la formation ne suffit pas à améliorer la performance ?

La formation développe le savoir, mais pas les réflexes et les habitudes. On adopte donc de bons comportements pendant et immédiatement après la formation, mais ceux-ci sont rapidement abandonnés lorsque les individus retournent à leur réalité quotidienne. Les résultats ne s'améliorent donc que très peu.

Sans l'installation de réflexes et de comportements dans la durée, les résultats sont limités et il devient beaucoup plus simple de contrôler notre cholestérol en prenant quelques suppléments et/ou médicaments. En règle générale, plus l'urgence d'agir est grande, plus les bonnes intentions persistent.

Mais pour combien de temps ?

L'optimisation des processus

Aussi connue sous le terme japonais Kaizen, l'approche basée sur les processus est au cœur de l'amélioration continue dans les organisations. Cette approche se concentre sur un problème bien précis pour améliorer la performance, le plus souvent à l'aide d'outils d'optimisation des processus. L'exercice est principalement mené par des consultants ou des experts internes qui réorganisent les façons de faire en impliquant des employés du secteur concerné.

L'approche Processus est relativement simple à maîtriser et entraîne généralement des résultats rapides.

Cependant, une fois la démarche d'optimisation des processus terminée, si le comportement de ceux qui devront faire vivre les améliorations n'est pas modifié, les gains réalisés s'estompent alors que l'équipe d'amélioration se tourne vers sa prochaine priorité.

Pourquoi l'optimisation des processus n'entraîne pas des résultats à long terme ?

Reprenons l'exemple de la santé. Cette fois, vous engagez un entraîneur privé pour vous aider à devenir un champion dans votre sport préféré. Il vous crée un programme personnalisé avec des exercices qui vous aident à améliorer votre technique et votre endurance...

Si l'entraîneur, une fois qu'il a fait le programme et s'est assuré que vous avez tout ce qu'il faut pour le suivre, passe à son prochain client et ne revient plus, vous allez vous améliorer un peu, mais les résultats ne seront pas faramineux.



Saveur du mois et démobilisation

Les approches d'amélioration de la performance basées sur la formation et les processus génèrent habituellement des résultats positifs et ont leur place dans les organisations.

En revanche, elles ne suffisent pas à susciter à elles seules des changements de comportement durables qui ont un impact à long terme.

Lorsque les gains s'estompent, d'autres approches sont mises en place dans l'espoir d'une meilleure solution aux enjeux de performance. Ces nouvelles approches ne sont souvent que des déclinaisons des mêmes principes, qui à leur tour n'entraînent que des résultats temporaires.

Ces multiples essais insatisfaisants, où l'on demande aux employés des efforts d'agilité et de résilience pour ensuite recommencer, expliquent l'effet « saveur du mois », qui se traduit en une perte d'intérêt et d'engagement de leur part.

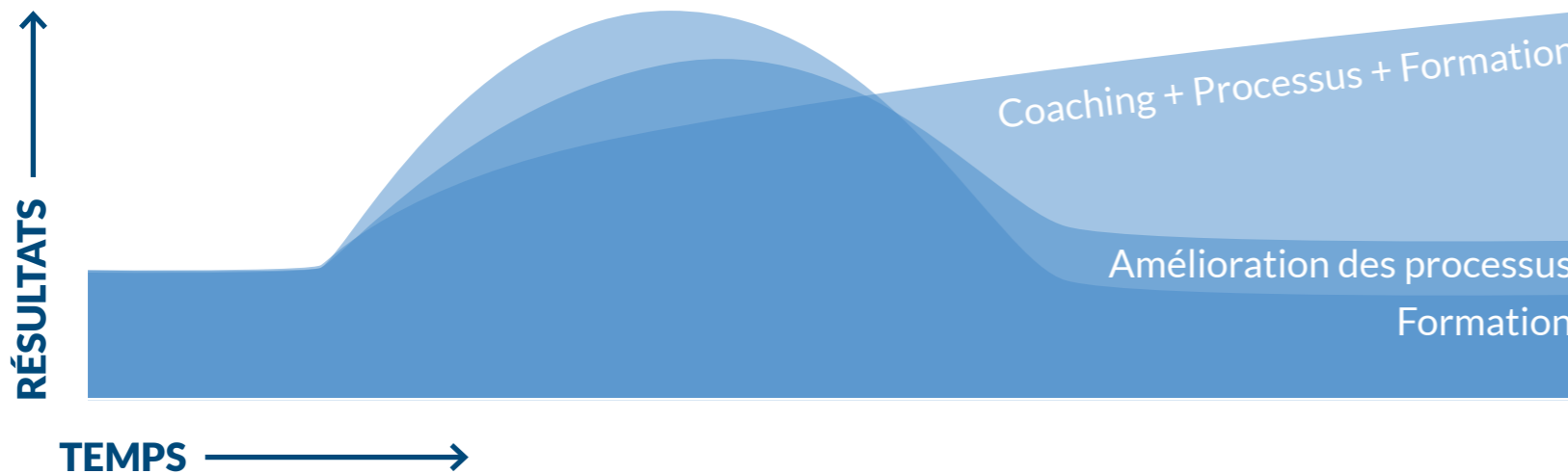
Alors, comment s'assurer que les connaissances transmises à travers la formation soient utilisées au quotidien et que les processus optimisés soient mis en pratique à long terme, le tout en mobilisant les équipes ?



L'ingrédient manquant : le coaching

Pour réellement changer les comportements et entraîner des résultats durables, rien ne vaut la présence d'une personne extérieure qui observe et commente en temps réel.

Impact des approches d'amélioration de la performance



Le coaching, sous forme d'accompagnement des managers dans leurs tâches quotidiennes, permet de transformer les connaissances en comportements et les processus optimisés en habitudes de travail. C'est en enracinant les meilleures pratiques au point qu'elles deviennent des réflexes qu'il devient possible d'obtenir des résultats positifs durables sur la performance de l'organisation.

Pour ce faire, les comportements doivent être considérés comme un point d'entrée en performance et non comme un élément de soutien ou un « *nice to have* ». Et pour les rendre tangibles, il faut pouvoir les mesurer.



Voici 3 raisons qui expliquent le succès du coaching des managers :

- **Un coach peut mettre en lumière** des éléments que le coaché, athlète ou manager, ne remarquerait jamais par lui-même.
- **Il peut également constater l'amélioration dans le temps** des comportements et les impacts de cette transformation.
- De plus, le suivi d'un coach sur la progression suite aux commentaires et aux conseils fournis **rend la personne imputable de sa démarche... et augmente son engagement.**



Adopter les meilleurs comportements de gestion au point d'exécution avec les KBI et une approche de coaching c'est :

- Améliorer les KPI (indicateurs de performance) et KFI (indicateurs financiers) qui permettent la croissance économique;
- Des employés mobilisés qui se sentent impliqués et engagés à faire partie de la solution au quotidien;
- Une plus grande disponibilité hiérarchique : lorsque tous les niveaux de l'organigramme jouent mieux leur rôle, les managers n'ont plus à « compenser ». Chacun réalise mieux ses tâches et engendre un meilleur rendement.

Et vous, que faites-vous pour améliorer les habiletés de gestion de vos managers et atteindre le plein potentiel de votre organisation ?



**Entre 10 % et 40 %
de gains de productivité**

**ROI
\$ 2,6:1**

Bien s'équiper pour faire vivre une culture de coaching managérial

Alignez la gestion stratégique et la gestion opérationnelle par un suivi rigoureux des indicateurs clés comportementaux (KBI) mis en place lors d'une démarche de transformation organisationnelle.

Avec ses fonctionnalités de coaching, UTrakk vous aide à :

- Perpétuer les acquis d'une démarche de gestion de changement
- Planifier les coachings de gestion individualisés
- Réaliser des coachings plus facilement via des guides coaching électroniques
- Analyser et suivre les indicateurs clés comportementaux





L'humain au cœur

DE LA PERFORMANCE

proactioninternational.com

info@proactioninternational.com

Montréal | Paris | Toronto | Miami | Frankfurt

