

# StandOut :

Une approche pour stimuler l'engagement  
et le rendement axée sur le chef d'équipe

---

*COLLECTION LIVRE BLANC* >>







**Simplemesures correctives.  
Regardent en arrière.  
Statiques.  
Inutilisables pour le chef d'équipe.  
Preennent trop de temps.**

» *Voici ce qu'on reproche le plus souvent aux systèmes de gestion du rendement et de l'engagement des employés.*

Et ces derniers n'agissent même pas sur le cœur du problème : les systèmes d'évaluation actuels produisent une masse de données inutilisables. Ils sont fondés sur la notion qu'avec du temps et de la formation adéquate, gestionnaires et collègues parviendront à évaluer avec justesse les aptitudes et les compétences des uns et des autres. Malheureusement, cela ne risque pas d'arriver. Tout un corpus de recherches a démontré que :

***61 % du score que vous accorde votre gestionnaire est une réflexion... de cette personne et non de vous.***

Votre organisation, de toute évidence peu informée de ceci, persiste à vous rémunérer, à vous former et à vous promouvoir, comme elle le fait d'ailleurs avec tout son monde, en se basant sur ces évaluations biaisées.

L'ensemble des interactions avec le personnel d'une organisation est régi par ces systèmes de gestion du rendement : rémunération, avancement, formation et déploiement des talents. Alors, comment remplacer une approche lourde et ses résultats mitigés par un système pouvant répondre aux besoins réels du capital humain?

Il y a deux ans, notre équipe s'est donné la mission de concevoir un modèle agile, capable de regarder « vers l'avant » afin d'accélérer le rendement et l'engagement, tout en générant des données fiables, en temps réel. Le résultat est StandOut, une approche intégrée pour stimuler le rendement et l'engagement.

Voici les cinq caractéristiques fondatrices qui ont permis à StandOut d'innover par rapport aux systèmes traditionnels :

# 1

## Tout part du chef d'équipe

StandOut a été conçu pour les chefs d'équipe. Intéressez-vous au rendement dans n'importe quelle organisation et un constat vous sautera immédiatement aux yeux. Il s'agit d'une découverte un peu particulière, à la fois évidente et surprenante. Elle apparaîtra comme une idée révolutionnaire, car malgré sa grande évidence, on n'en a jamais parlé dans les publications d'affaires. Cette découverte concerne l'échelle, soit les variations de rendement observées lorsque sont comparées deux équipes accomplissant exactement le même genre de travail dans une même organisation. Que la mesure soit basée sur les individus ou sur des indicateurs comme la productivité, la qualité, le niveau d'engagement du personnel, la satisfaction des clients, les accidents ou l'absentéisme en milieu de travail, même lorsque ces comparaisons se font dans des environnements strictement contrôlés, comme la vente au détail ou le secteur manufacturier où l'on aura soigneusement calibré les paramètres de manière à ce que chacune des équipes fasse exactement le même travail exactement de la même manière, vous remarquerez d'importantes variations dans les résultats liés au rendement.

*Ce qu'on retient de ces découvertes : le rendement et l'engagement se produisent (ou pas) à l'intérieur même d'une équipe.*

Une organisation peut proposer un climat propice et fournir les outils appropriés, mais il revient à chaque chef d'équipe de créer un microclimat favorable qui stimulera ensuite le rendement et l'engagement au sein de son équipe.

Ceci est très intuitif. Travaillez pour un mauvais patron au sein d'une bonne entreprise et c'est l'expérience du mauvais patron qui vous marquera.

Et pourtant, les systèmes traditionnels ne sont pas du tout conçus en fonction du chef d'équipe. Ils sont plutôt centrés sur l'organisation, pour informer les RH. Typiquement, on sonde l'engagement des employés de temps en temps. Les données ainsi colligées reviennent d'abord aux RH, puis sont envoyées vers les dirigeants principaux de l'entreprise. Quand enfin elles parviennent aux gestionnaires, elles sont obsolètes et sans aucune utilité. Au nom de ce processus, les gestionnaires sont forcés d'accomplir une foule de choses très peu représentatives de ce que font les bons chefs d'équipe sur le terrain. Ces derniers ne fixent jamais d'objectifs pour ensuite aller demander à leurs collaborateurs d'en estimer le « pourcentage de progression ». Ils n'évaluent jamais leurs collaborateurs en fonction de listes de compétences préétablies. Ils ne rédigent pas davantage des bilans de rendement détaillés une ou deux fois par année.

On pourrait presque croire que les systèmes de rendement et d'engagement fonctionnent dans un univers RH parallèle, coupé du monde réel, là où se démènent des chefs d'équipe en chair et en os pour que des collaborateurs tout aussi tangibles arrivent à accomplir des tâches bien concrètes.

StandOut a été pensé spécialement pour **accélérer ce que font naturellement les meilleurs chefs d'équipe et en tirer des leçons.**

# 2

## Des suivis radicalement plus fréquents

Il se trouve que nous disposons d'une excellente connaissance de ce que font naturellement les meilleurs chefs d'équipe. Si vous observez les plus efficaces d'entre eux, ceux dont les équipes obtiennent des notes nettement plus élevées de rendement et d'engagement, vous découvrirez qu'ils emploient tous un rituel très simple :

### *Des suivis radicalement fréquents à propos du travail à accomplir à brève échéance.*

On ne parle pas ici de rencontres d'équipe. Et encore moins d'échanges pesants, basés sur une rétroaction ou un plan d'action rédigés à l'avance. Il s'agit plutôt de rencontres individuelles concernant le travail que le collaborateur s'apprête à accomplir dans l'immédiat et la manière dont le chef d'équipe peut le soutenir. Lors de ce suivi, deux simples questions sont posées : « Quelles sont tes priorités cette semaine? » et « Comment puis-je t'aider? » Les bons chefs, procèdent ainsi parce qu'ils savent que les objectifs fixés en début d'année perdent toute pertinence après trois semaines et qu'il vaut bien mieux faire un suivi éclair auprès de chacun de ses collaborateurs chaque semaine afin de modifier, d'ajuster ou de réorienter le tir en temps réel.

La fréquence hebdomadaire est très importante. Pour le chef d'équipe performant, sujet de nos recherches, une année n'est pas un marathon, mais plutôt 52 sprints hebdomadaires. Il ne valide pas la progression une fois aux six semaines ou une fois par trimestre, parce que si la cadence change, on doit aussi changer le concept même du suivi. Fait toutes les six semaines, il donne une bonne perspective de ce qui s'est déjà passé, mais une vision encore trop floue de ce qui s'en vient. La fréquence idéale est une fois par semaine pour se concentrer tant sur ce qui s'en vient que sur ce qu'il faut faire dans l'immédiat.

StandOut propose aux chefs d'équipe une **façon peu intrusive, mais très éclairante de faire le point avec chacun des membres de son équipe afin de préparer le sprint de la semaine à venir.**

# 3

## **Moins de rétroaction, plus d'accompagnement professionnel**

Durant ces suivis, le chef d'équipe ne proposera pas de la rétroaction sur la personnalité ou le rendement du collaborateur. De nos jours, on entend souvent que les gestionnaires doivent apprendre à donner de la rétroaction et qu'ils devraient s'habituer à en recevoir, que les milléniaux, particulièrement, en seraient friands. Rien de tout cela n'est vrai.

*Ce que les gens veulent, au-delà de la rétroaction, c'est de l'attention individuelle, comme celle que procure l'accompagnement professionnel.*

En effet, les études confirment que notre cerveau est configuré de telle sorte qu'une rétroaction sera perçue comme une menace, en réponse à laquelle nous devons « lutter ou fuir ». Même si la rétroaction est donnée avec toute l'intelligence et la délicatesse du monde, la pression monte.

Les meilleurs chefs d'équipe ont compris que la plupart des gens préfèrent l'attention à la rétroaction, particulièrement celle que fournit l'accompagnement professionnel. Ils n'iront pas dire à un collaborateur : « Voici où tu te situes sur l'échelle », ils lui donneront plutôt des trucs qui l'aideront à s'améliorer.

Cet accompagnement professionnel s'appuie sur les forces reconnues chez la personne. Les bons chefs pensent que le meilleur moyen d'aider une personne à s'épanouir est de l'aider à prendre conscience de ses forces, puis à s'en servir au maximum. Les forces seront donc les « domaines d'amélioration », comme le sont les faiblesses, dans les systèmes traditionnels. Elles serviront d'appui pour apprendre plus, pour se développer plus rapidement et pour gagner en résilience.

StandOut aide les chefs d'équipe à proposer un **accompagnement professionnel axé sur les forces de chaque collaborateur et adapté au travail qui s'accomplit sur le terrain.**



# 4

## État de l'engagement : un portrait local

Dans la réalité, les chefs d'équipe se posent toujours la même question : « Comment mes collaborateurs se sentent-ils en ce moment même? » Le chef d'équipe entretient cette préoccupation parce qu'il est toujours important de s'informer du « moral des troupes ». C'est aussi une question d'intérêt pour les organisations. Les [données d'un rapport Gallup révèlent](#) en effet que les équipes pleinement engagées sont 22 % plus profitables et 21 % plus productives. On y observe 65 % moins de roulement du personnel et 48 % moins d'incidents reliés à la sécurité en milieu de travail.

Et pourtant les systèmes actuels d'engagement des employés sont d'un piètre secours pour les gestionnaires et les organisations. Les sondages d'employés émanent du centre de l'organisation et sont spécialement conçus pour fournir un portrait global. Ces informations mettront des mois à transiger du haut vers le bas de la hiérarchie. Un processus complètement inefficace lorsqu'on sait que l'engagement s'exprime (ou non) au niveau de l'équipe, là où les efforts centralisés de l'organisation n'ont que peu d'effet. En se basant sur des sondages généraux, on finit par s'éloigner de ce qu'on cherche.

Lorsqu'enfin ces résultats parviennent au chef d'équipe, ils ne sont plus d'aucune utilité. Ce que souhaite réellement savoir un chef d'équipe en consultant les résultats est : « Comment puis-je personnellement contribuer à rendre mon équipe plus engagée et plus enthousiaste à propos du travail à accomplir? » Il s'attend à des pistes d'action applicables, adaptées à son propre style de leadership ainsi qu'aux indicateurs d'engagement spécifiques à son équipe. Et il a bien raison! On ne mesure certainement pas l'engagement pour le plaisir de récolter des données. On mesure l'engagement parce qu'on veut en augmenter les niveaux.

StandOut donne au chef d'équipe des **résultats immédiats à partir d'un portrait local plutôt que global, accompagnés de stratégies adaptées à son propre profil de rendement.**

# 5

## Des notes de rendement fiables

Nous arrivons maintenant au gros et rebutant problème que posent les données. Nous l'avons décrit en détail dans notre [article paru dans le HBR](#), mais essentiellement on peut retenir ceci : nous ne sommes pas des évaluateurs fiables des aptitudes et du rendement d'autrui. Comment alors les organisations pourraient-elles arriver à y voir clair dans le rendement réel de chacun de ses employés?

La réponse est d'une simplicité désarmante, au bout du compte : puisqu'il ne sera jamais vraiment possible de devenir de meilleurs évaluateurs, alors peut-être devrions-nous juste arrêter de nous forcer.

Ceci **est à notre portée**, parce que nous sommes tous d'excellents évaluateurs de nos propres intentions et sentiments. Alors, pour avoir un portrait du rendement de chacun de ses employés, tout ce dont l'entreprise a besoin est d'un court sondage qui pose aux chefs d'équipe quelques questions soigneusement formulées sur ce qu'ils ont l'intention de faire avec chacun des membres de leur équipe (au moins quatre fois par année).

*Il serait plus fiable d'évaluer fréquemment ce que chaque chef d'équipe a l'intention de faire avec chacun de ses collaborateurs.*



StandOut combine **l'accompagnement professionnel individuel**, de la **formation basée sur les forces** et une **plateforme technologique agile** pour donner aux chefs d'équipe le nécessaire pour bâtir des équipes extraordinairement productives. Bien sûr, on se focalise sur le chef d'équipe. Mais ce dernier, par une utilisation fréquente et régulière de ce système, finit par apporter à l'organisation un point de vue direct sur le rendement et l'engagement de sa plus importante unité de base : l'équipe elle-même.



1711840-TMBC Team leader led approach to fueling engagement-FR © 2017 by TMBC.  
Tous droits réservés. Reproduction interdite, sous quelque forme que ce soit, sans le consentement express et écrit de TMBC.