

Vous en avez assez de ces formations qui donnent peu de résultat auprès de vos collaborateurs ?

Voici comment développer enfin votre middle management et obtenir une évolution réelle des comportements dans le quotidien.

L'enjeu pour les entreprises est aujourd'hui de renforcer les aptitudes de leurs managers de proximité à encadrer, développer et motiver leurs collaborateurs, afin d'accroître la productivité des équipes, favoriser les évolutions en interne et limiter le turn over.

Il s'agit avant tout d'un enjeu financier primordial, parfois vital pour la pérennité de l'entreprise.

Le mauvais management a un impact direct sur une série d'éléments : baisse de résultats quantitatifs et qualitatifs, démotivation, absentéisme, risques psychosociaux, démissions...

Selon Inc. Magazine, le mauvais management coûte 360 Milliards de \$ par an à l'économie américaine. Ainsi, les équipes mal managées seraient 50% moins productives et 44% moins profitables que les équipes managées efficacement.

Une étude portant sur 1 million de travailleurs américains montre par ailleurs, que la première raison pour laquelle les gens quittent leur travail est due à leur manager direct (réalisée par l'institut Gallup). L'étude affirme également que 33 % des salariés disent ne pas apprécier leur manager.

Aujourd'hui la difficulté des DRH et des responsables formation est **d'optimiser leurs dépenses en matière de développement** de leur ligne managériale, en s'assurant que les actions engagées offriront un véritable **retour sur investissement**.

Entre, réduction des budgets de formation, limitation des absences du poste de travail, complexité des équipes délocalisées et le souhait de digitaliser de plus en plus les actions, le challenge reste entier quand il s'agit de choisir l'outil de développement le plus adapté.

Pendant des décennies, le réflexe le plus naturel a été de prévoir des formations en présentiel. Ne parlons nous pas encore dans les services RH de réaliser « un plan de formation » ?

Et pourtant, la triste déconvenue des DRH est de constater que **les formations n'apportent pas toujours le changement espéré** sur le terrain.

Les théories en psychologie de l'éducation ont montré qu'à l'issue d'une formation, l'apprenant mémorise entre 10 et 20 % du programme. (Source tableau (1)).

Le « transfer of learning » (2), c'est-à-dire le transfert entre ce que l'on a appris en formation et ce que l'on applique dans son poste, est par conséquent terriblement appauvri.

Les raisons de cette perte de l'apprentissage sont dues à plusieurs facteurs comme l'absence de préparation des stagiaires en amont et de suivi post formation, parfois à des contenus trop théoriques ou pas assez personnalisés et de manière plus générale, à la difficulté de travailler sur les comportements lors d'une formation.

S'approprier les outils fondamentaux du management en formation est essentiel mais insuffisant dès lors qu'un frein personnel empêche le manager malgré lui, de mettre en place le comportement adapté (exemple : savoir dire non, fixer un cadre, donner du feedback positif et constructif, avoir du courage managérial, accepter de déléguer...)

Mais alors quelles solutions s'offrent aux entreprises pour s'assurer que les comportements de leurs managers évoluent vraiment ?

L'E-Coaching dessine une nouvelle approche qui complète parfaitement celle de la formation en repoussant ses limites. Il offre ce travail en profondeur sur soi, nécessaire à tout changement concret dans son savoir être.

Qu'est-ce que l'E-Coaching ?

L'E-Coaching est un parcours de développement sur mesure qui se fait à distance par le biais d'une plateforme web interactive.

Chaque manager coaché dispose d'un espace web dédié à son projet professionnel donnant accès à des séances de coaching par visioconférence avec un coach professionnel (une moyenne de 10 heures), à des cours d'E-Learning pour combler les lacunes techniques et à une bibliothèque pour aller plus loin (exercices, tests...).

L'E-Coaching repousse les limites des formations classiques dans le sens où il s'agit d'un parcours de développement personnalisé et sur mesure. Le manager et/ou la DRH sont fortement impliqués, afin de cibler avec précision les comportements à faire évoluer et les situations à dépasser.

C'est ensuite la complémentarité entre séances de coaching et E-Learning qui donne toute la puissance à cet outil. L'E-Learning apporte un éclairage sur le « comment faire », tandis que le coaching permet de dépasser ses limites personnelles et de rendre concrètement possible le changement d'attitude dans son quotidien.

L'E-Coaching permet également un gain de temps et de coût par rapport aux formations classiques : pas de déplacement, ni d'absence du bureau (connexion sur son espace personnel 7 jr/7 jr et séance particulière de coaching à sa convenance). Idéal pour les managers surchargés et les équipes délocalisées en région ou en Afrique.

Enfin, la durée de l'accompagnement sur plusieurs mois permet au changement de s'installer en douceur et de devenir progressivement une nouvelle habitude. Ce qui ne permet pas une action brève de 2 ou 3 jours.

Au final quel outil choisir pour développer sa ligne managériale ?

Toutes les méthodes ont fait leur preuve et seront pertinentes à condition qu'elles soient choisies à bon escient et supervisées comme elles se doivent.

Pour l'optimisation de vos coûts de développement des talents et de la construction d'une ligne managériale forte, la combinaison entre une série d'outils propices au changement, ainsi qu'un parcours de développement réfléchi et construit autour de vos priorités stratégiques seront déterminants.

Optez pour des formations en présentiel si vous souhaitez transmettre un savoir technique, qui sera mis en pratique immédiatement dans le quotidien et qui n'est pas soumis à une dimension comportementale.

Exemple : maîtriser un logiciel ou un produit, cours de langue, s'approprier les fondamentaux d'une technique de vente, de conduite d'entretien managériaux...

Pour améliorer votre retour sur investissement, il convient de garantir la mise en place des critères clés suivants :

Travailler en profondeur les objectifs pédagogiques de la formation et ses indicateurs de mesure (que devront savoir faire les managers à la fin de la formation, comment allez-vous mesurer le changement ?)

Impliquer les participants en amont de la formation en leur demandant par exemple de se fixer un objectif personnel ou de réaliser un exercice, un test....

Assurer le suivi ! Le collaborateur formé doit être encadré par son N+1 dès son retour avec des points réguliers afin de s'assurer que l'acquis de l'apprentissage soit transféré sur le terrain.

Préférez à une seule formation courte de 2 ou 3 jours, un parcours de développement combinant plusieurs actions variées et espacées dans le temps (par exemple : formation, accompagnement par le N+1 sur le terrain, retour d'expérience quelques semaines après, travail individuel avec modules d'e-learning...)

Optez pour du E-learning ou MOOC (3) qui seront tout aussi performants dans un contexte de développement de savoir faire technique, sous réserve que la personne soit fortement impliquée dans son propre développement et qu'elle ait un véritable intérêt personnel à se mobiliser.

Exemple : un manager souhaite maîtriser un outil afin de se préparer à évoluer.

Sans ce facteur de motivation personnelle, les résultats seront plus aléatoires. Le blended learning (travail personnel à distance complété avec un formateur) apporte une dimension intéressante pour palier aux risques d'abandon en cours de développement.

Compléter vos formations avec du coaching de performance, si vous souhaitez agir sur la dimension comportementale de vos managers.

Par exemple si vous souhaitez aider un manager à faire évoluer un comportement qui le dessert (communication trop directive, manque d'affirmation, difficulté à gérer la pression...), si vous souhaitez accompagner un collaborateur qui vient de prendre un poste ou si vous souhaitez aider un

collaborateur à dépasser une situation complexe (conflit d'équipe, collaborateurs difficiles à manager, gérer la résistance à un changement...). Enfin optez pour l'E-Coaching pour tous les managers qui ont besoin d'affirmer leur posture managériale (capacité à poser un cadre, fixer des limites, donner du feed-back...)

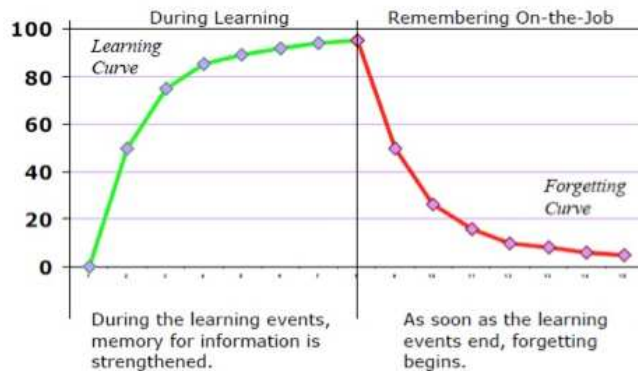
Optez pour des Team Coaching (et non un team building qui convient davantage à de l'incentive) pour fédérer vos équipes autour d'un projet commun et améliorer les modes de fonctionnement collectifs, si vous souhaitez mettre fin à une baisse de productivité d'une équipe, à des conflits d'équipe, à de mauvais modes de fonctionnement et de communication... Ou encore, si vous souhaitez intégrer de nouveaux collaborateurs ou lancer un produit/projet...

Enfin, rappelez-vous que le changement prend du temps et que vos actions doivent être globales en combinant plusieurs stratégies et en ciblant plusieurs niveaux hiérarchiques. Une des erreurs communes est de cibler le middle management sans commencer à développer le top management.

Une autre erreur est de mal cibler l'outil et de ne pas combiner les différentes méthodes à votre disposition en fonction de vos besoins (e-learning, coaching, mentoring, blended learning, Mooc, team coaching, serious game (4), webinar(5)...).

(1) SOURCE: Thalheimer, W. (2006, February). "Spacing Learning Events Over Time: What the Research Says," retrieved July 29, 2013, from <http://www.work-learning.com/catalog>

Typical Learning and Forgetting Curves



- (2) **Transfer of Training** — “that almost magical link between classroom performance and something which is supposed to happen in the real world” - J. M. Swinney.
- (3) MOOC -massive open online course ou formation massive ouverte à tous
- (4) Serious game. Entrainement immersif sur une plateforme web afin de s’entraîner par exemple à conduire un entretien annuel avec un profil difficile. Il s’apparente au jeu vidéo et propose une véritable mission, un défi, des interlocuteurs virtuels...
- (5) Webinar : session de travail en groupe organisée par visioconférence, permettant aux participants d’interagir, de visualiser et partager des documents sur l’écran. Peut-être utilisé pour organiser une formation, organiser un retour d’expérience d’une précédente séance de travail, suivre l’état d’avancement d’un plan d’action d’une équipe, partager des connaissances...

Article rédigé par Sandrine Saliba du cabinet ProLife Coaching, spécialisé en coaching de performance et formation.

www.prolifecoaching.fr

contact@prolifecoaching.fr

Gsm : +212 6 18 72 39 41