

L'histoire de Sid

Guide de l'animateur

FORMAVISION

87-89 Rue des Rosiers, Le Mont Valérien,
92500 Rueil Malmaison
Tel: 01 47 08 12 12 Fax: 01 47 08 0158
www.formavision.com

Contenu du guide de l'Animateur

	<i>Pages N°</i>
Formavision une approche vraiment efficace de la formation	3
Introduction Ce qu'il faut savoir	4
Cadres d'utilisation et Objectifs du vidéofilm	5
Synopsis du vidéofilm et notes pour l'animateur	5-6
Plan de stage suggéré	7-8
Questions pour la discussion	9
Liste de controle	10
Comment établir des objectifs et des normes	11-12
Comment mes employées me preçoivent	13
Résultats	14
Question de discussion	15
Consignes sur les mesures des performances	16

FORMAVISION

Une approche vraiment efficace de la formation

FORMAVISION SARL constituée en 1977, est une société française, pionnière dans la vidéo-communication.

Elle a été créée par des professionnels de la formation continue pour distribuer des films de formation, qui dès l'origine ont su allier le professionnalisme et l'impact pédagogique maximal à partir d'une idée simple : " un vidéofilm de formation n'a nullement besoin d'être ennuyeux pour être efficace ".

Aujourd'hui, Formavision dispose d'un vidéo-catalogue de 100 films de formation en français, et d'un catalogue de 180 films de formation en anglais. Ces films sont distribués dans 32 pays et utilisés par 100.000 sociétés. Chacun de ces films utilise des techniques variées pour transmettre un large éventail de messages de formation à des auditeurs différents.

Quant à la démarche commerciale de Formavision, elle tient au respect de ces 3 points:

1. distribuer les meilleures vidéo-cassettes disponibles dans le domaine de la formation.
2. fournir des vidéo-cassettes d'excellente qualité, toujours accompagnées de documents qui faciliteront leur exploitation.
3. faciliter l'utilisation et le choix des formateurs et animateurs par des présentations et des journées régulièrement organisées dans toute la France et les pays voisins.

CE QU'IL FAUT SAVOIR

Les managers et les superviseurs peuvent avoir un impact négatif ou positif sur les employés et leur productivité. L'impact positif arrive surtout dans les conditions suivantes :

- le superviseur croit en la capacité de ses subordonnés de fournir un travail sérieux ;
- les employés savent ce qu'on attend d'eux ;
- les employés reçoivent la formation dont ils ont besoin ;
- le superviseur et les subordonnés se mettent d'accord sur des mesures de performance communes ;
- les subordonnés reçoivent fréquemment un feedback positif concernant leur performances.

Si ces conditions sont remplies, elles permettront de fournir l'élément essentiel dans la vie de chaque employé "la reconnaissance d'un travail bien fait". Voici le message essentiel contenu dans ce vidéofilm. Rechercher activement, reconnaître et enfin récompenser un travail bien fait. Voilà un comportement qui permettra à tout superviseur d'assurer la satisfaction et la motivation de ses subordonnés.

L'histoire de Sid démontre plusieurs concepts et techniques de management pour améliorer la productivité par une meilleure motivation du personnel et plus particulièrement une approche singulière nommée "**Planifier la reconnaissance spontanée**"

PUBLIC CONCERNE

Le vidéofilm est destiné aux superviseurs et aux managers à tous les niveaux de l'entreprise. Il permet de sensibiliser ce public sur son impact personnel sur la productivité et sur l'impact de la reconnaissance comme source de motivation pour l'amélioration des performances.

Ce film peut aussi servir un public de cadres dirigeants afin de les sensibiliser à la simplicité et la puissance de ces techniques. Ils pourront ainsi apprécier l'autonomie nécessaire aux managers et aux superviseurs pour mieux gérer leurs équipes.

CADRES D'UTILISATION

- en soutien aux stages sur l'établissement des normes de performance et des objectifs ;
- démontrer l'impact de la reconnaissance sur les performances ;
- démontrer l'importance de communiquer les normes de performance et les moyens mis en oeuvre pour les mesurer ;
- rappeler l'impact d'un feedback immédiat sur les performances ;
- démontrer que les employés sont motivés par la qualité de leur performance, et qu'ils sont stimulés lorsqu'ils reçoivent les mesures de leur performance ;
- soutenir un programme visant à l'amélioration de la productivité.

OBJECTIFS

Après avoir travaillé ce vidéofilm, les participants au stage sauront:

- établir une ambiance de travail qui permettra aux employés de savoir ce qu'on attend d'eux et quels sont leurs résultats actuels.
- voir les avantages de rechercher activement ce que les employés ont bien fait
- planifier la reconnaissance spontanée

RESUME DU VIDEOFILM

L'histoire de Sid est basée sur l'histoire vraie d'un superviseur dans une usine de fabrication située dans les bas quartiers. Sid est le nom du superviseur de l'équipe de nuit. Ces subordonnés sont rudes et rebelles. Ils ont constituée l'une des meilleures équipes de foot de l'usine, mais au travail ils fournissent la pire des performances.

Sid est un dur à cuire qui se fie à ses compétences techniques plutôt qu' à ses compétences en relations humaines. Ses outils de gestion de préférence sont la critique et la punition jusqu'au jour où il rencontre Steve Mulvaney, jeune consultant en management envoyé par le siège pour l'aider à améliorer les performances de son unité.

Steve est choqué par sa première rencontre avec Sid, qui coïncide avec une démonstration du style particulier qu'emploie Sid pour régler un problème de discipline avec l'un de ses employés. Steve va néanmoins proposer à Sid de fournir à chaque employé, sur une période de plusieurs semaines, les mesures quotidiennes de sa performance - efficacité, rendement, déchets, etc... fournis par l'ordinateur. Sid accepte sans enthousiasme la proposition, et les scores seront donnés sans commentaire, chaque jour.

Au début les employés sont irrités par cette pratique, mais après quelques temps ils commencent à s'y intéresser demandent à Sid leurs scores pour les comparer avec ceux de la semaine précédente. Lentement mais sûrement leur performance commencent à s'améliorer et Sid introduit un système très simple pour récompenser la performance individuelle. L'intérêt des employés est dirigé non seulement sur leur propre scores mais aussi sur les performances d'autres collègues dans l'équipe. Sid affiche un tableau démontrant la progression de la performance de son équipe par rapport à l'équipe du jour, et les employés en sont ravis.

Ensuite Sid propose à son équipe un défi par lequel il fournira à tout le monde un pain d'épices fait par sa femme si tout le monde dans l'équipe atteint un score de 100% pendant la nuit. Ils obtiennent leur pain d'épice!

Dans un entretien avec le PDG de la société et Steve, à la fin du film, Sid va expliquer pourquoi son système de récompense marche alors que celui de la société est un échec total. Il appelle son approche "Planifier la reconnaissance spontanée" et la décrit comme ceci:

- 1 Chaque jour, je décide de chercher une seule chose que les employés font correctement
- 2 Une fois cette décision prise, je décide ensuite comment je vais récompenser la personne en question. Cette récompense prendra la forme d'une reconnaissance positive et je la décide en fonction de la personne concernée.

Notes pour l'animateur : Pièges à éviter

- Penser que ce film ne s'applique que dans un contexte d'usine de fabrication
L'histoire se déroule dans une usine, mais les situations présentées arrivent dans chaque lieu de travail: un patron exigeant, peu de gens qui savent écouter, des employés en manque de feedback, une manque de reconnaissance.
- Penser que ce film ne s'applique qu'au personnel d'encadrement qui se trouve en première ligne, peu sophistiqués

Sid n' a pas une personnalité simple. Il est peu instruit, mais très intelligent. Il est très près de ses subordonnés, tout en gérant l'ensemble de la production de son unité. Il a la responsabilité d'atteindre des résultats et il est seul responsable vis à vis de sa direction. Tout manager se trouve devant ces mêmes défis.

- Penser que les concepts présentés sont facilement mise en oeuvre

Les concepts présentés dans ce vidéofilm sont facile à comprendre, mais ils doivent être introduits lentement et systématiquement. En discutant ce film, la question clé est "comment pouvons-nous appliquer ces leçons à notre environnement?"

PLAN DE STAGE SUGGERE

Ce vidéofilm permet de sensibiliser et apprendre aux managers de tout niveau hiérarchique, avec ou sans expérience, quelques vérités de base sur l'importance de fournir un feedback sur la performance et l'impact de la reconnaissance individuelle ou de groupe. La valeur particulière du concept "Planifier la Reconnaissance Spontanée", par rapport aux systèmes de motivation traditionnels nécessitant un grand travail administratif, doit être souligné. En travaillant avec des cadres dirigeants responsables de l'élaboration de politiques, il faut souligner l'importance de laisser aux superviseurs une grande flexibilité et le pouvoir de se servir de leur intuition et de leur jugement quant à la reconnaissance due aux employés - afin qu'elle soit en relation avec l'effort fourni et l'employé concerné.

Limiter le nombre de participants à 10 afin de travailler en détail l'application des leçons du film à l'environnement particulier des participants.

Ouverture du stage

Lancer immédiatement la discussion sur les relations entre superviseurs et employés, les systèmes de motivation actuels, la reconnaissance des performances. Lister ensemble les objectifs de la séance.

Ensuite, demander aux participants de noter les principales caractéristiques du superviseur le moins performant qu'ils aient jamais eu, et le meilleur superviseur qu'ils aient eu. Former des groupes de 3 ou 4 personnes pour échanger les résultats et pour faire un résumé devant le groupe de l'impact positif ou négatif que peut avoir un superviseur.

Lister sur le paperboard les bonnes caractéristiques, qui devraient normalement inclure les points suivants:

- Me dit ce qu'il attend de moi et comment ma performance sera mesurée
- Demande mes conseils et s'en sert à l' occasion
- Me fournit un feedback regulier sur ma performance
- Me traite comme un être humain intelligent
- Reconnaît lorsque je fournis une bonne performance et m'encourage
- Se concentre sur ce que je fais de bien
- M'oblige à me concentrer sur les tâches essentielles

Faites maintenant l'exercice d'auto-évaluation en distribuant la feuille aux participants et en leur demandant de la remplir en toute franchise. Demander si d'autres participants souhaitent demander à leurs collègues comment ils agissent sur certaines des tâches listées sur le questionnaire. Cette exercice peut encourager un échange de conseils sur comment faire telle ou telle tâche.

Ensuite, introduisez le vidéofilm de façon à concilier les objectifs du stage, les exercices préparatoires et le vidéofilm.

Rappelez aux participants que l'histoire racontée dans le film s'est réellement passée. Prevenez les participants que l'environnement dans lequel se déroule cette histoire, celui d'une usine de fabrication, peut leur paraître éloigné de leur réalité quotidienne, mais que les leçons du vidéofilm concerne tout manager ou superviseur peu importe l'environnement dans lequel il travaille.

Demander aux participants de se concentrer sur les concepts présentés dans le vidéofilm en faisant abstraction du fait que l'histoire se déroule dans un environnement différent du leur.

Rappeler aux participants qu'il faut éviter les pièges suivants:

- croire que cette histoire ne les concerne pas dans la mesure où l'environnement est différent du leur
- croire que les leçons du film ne concernent que les superviseurs ou managers qui se trouvent en première ligne
- croire que les concepts présentés dans le film sont facilement mis en pratique

Noter les points clés du vidéofilm:

- Reconnaître que les superviseurs ont un plus grand impact sur les employés qu'ils ne croient la plupart du temps
 - Tout le monde veut réussir. Donner aux gens l'occasion d'être des gagnants au lieu d'être des perdants
 - Reconnaître les gens par rapport à leur performance. Assurez-vous que la performance a lieu d'abord, au lieu d'essayer de vous rendre populaire.
 - Donner aux gens leurs scores. Peu importe le système de mesure utilisé, assurez-vous que les gens savent leur score, sans critiques ni jugements.
 - Vous servir des aides visuels (graphiques, tableaux) pour renforcer la performance
 - Donner plus d'observations que d'évaluations. Circuler pour dire aux gens ce que vous voyez qui est bien fait
 - Vous concentrer sur des observations positives. Il en faut quatre positives pour contrer une négative.
 - Planifier la reconnaissance spontanée
- ❶ Chercher une chose que les gens font bien. Si vous ne la cherchez pas, vous ne la verrez pas
 - ❷ Planifier vos récompenses, les varier, et les associer à l'élément de surprise
 - ❸ L'argent dépensé n'est pas nécessairement égal à la valeur reçue. Un remerciement sincère peut inciter un employé à se sentir mieux et à mieux travailler.

Après le vidéofilm, continuer la discussion en distribuant des questions qui permettent de se concentrer sur les points de formation du vidéofilm. Lisez bien les questions avant que le film commence.

QUESTION/DISCUSSION

1. Qu'est-ce que Sid a appris?
2. Qu'est-ce que le consultant, Steve, a appris?
3. En quoi est-ce que ce film vous concerne?
4. Comment votre style de management peut-il être mieux taillé à votre environnement de travail?
5. Pensez-vous que les employés de Sid l'aiment bien? Pourquoi?
6. A part donner les scores, comment est-ce que Sid a fourni un feedback à son équipe sur leur performance?
7. Qu'est-ce qu'un superviseur ou un manager peut apprendre de cette histoire?
8. Qu'est-ce que la direction générale peut apprendre de cette histoire?
9. Qu'est-ce que "Planifier la Reconnaissance Spontanée?"
10. Lister au moins deux applications des concepts présentés qui peuvent s'intégrer dans votre unité?

EXERCICES APRES LE VISIONNAGE DU FILM

Après le visionnage, l'animateur devrait demander aux participants de compléter le questionnaire distribué avant le visionnage. Ensuite mener une discussion sur les points soulevés. Concentrer plus particulièrement sur les questions relatives à l'application pratique des leçons du film et essayer d'obtenir de chaque participant au moins deux moyens d'appliquer les concepts présentés dans le film. Demander des détails sur comment ils entendent identifier ce qui est bien fait et ensuite récompenser les employés concernés.

Distribuer des copies des consignes sur "Comment fixer des objectifs et des normes de performance" et "Consignes sur la mesure des performances" avec une brève explication de ces mesures.

CONSIGNES SUR LA MESURE DES PERFORMANCES

Liste de Contrôle ✓

	Oui	Non
• Est-ce que la performance est mesurable en termes compréhensibles?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> quantitatif		
<input type="checkbox"/> qualitatif		
<input type="checkbox"/> dates limites		
<input type="checkbox"/> coût en temps, argent et/ou autres ressources		
• Est-ce que la mesure est spécifique et une réflexion précise des attentes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Est-il possible de suivre les mesures de performance spécifiés?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• L'information est-elle disponible de façon suffisamment régulière pour permettre à l'employé de mesurer sa performance contre les normes établies?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Est-ce que l'employé comprendra les mesures de performance?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• L'employé a-t-il été consulté dans la sélection et l'établissement de ces mesures?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Les mesures sont-elles décrites en termes positifs?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMMENT ETABLIR DES OBJECTIFS ET DES NORMES DE PERFORMANCE

La mesure des performances ne peut commencer que lorsque l'employé et les superviseur ou managers se mettent d'accord sur ce qui doit être accompli. Si les attentes ou les normes de performance, ne sont pas clairement expliquées, compréhensibles à tous, et présentées en termes mesurables, l'évaluation de la performance ne sera pas possible.

Les objectifs et les normes de performance sont des méthodes par lesquelles les exigences du travail peuvent être exprimés en termes mesurables. Les superviseurs ont besoin de bien comprendre les objectifs et les normes de performances car ce sont des outils de management essentiels.

OBJECTIFS :

Un objectif est une déclaration des résultats qu'on doit obtenir. Les objectifs décrivent :

- les conditions qui existeront lorsque on obtiendra les résultats
- une échéance de temps pendant laquelle les résultats doivent être obtenus
- les ressources que l'entreprise veut consacrer à l'obtention des résultats

Les objectifs doivent représenter un défi, tout en restant réalisables, et ils doivent être conçus en consultation avec tous ceux qui sont responsables pour la réalisation de ces objectifs.

En voici un exemple:

"Accroître le nombre de factures émises par le service comptable à un minimum de 150 factures par jour avant le 1er octobre prochain. Le coût total pour accomplir cet objectif ne doit pas dépasser 3.500 FF."

Une fois accompli, un nouvel objectif peut être élaboré pour définir les prochains résultats souhaités.

NORMES DE PERFORMANCE

Une norme se définit comme un critère de performance en continu, qui doit être constamment satisfait. Les normes sont généralement exprimées de façon quantitative, et se réfèrent le plus souvent à l'assiduité, les déchets, les taux de productivité, le respect des consignes de sécurité, etc. Elles sont plus efficaces lorsqu'elles sont établies en consultation avec ceux qui doivent les respecter.

En voici un exemple:

“L’arriéré dans le classement des dossiers ne doit pas excéder une semaine. Tout dossier réclamé doit être fourni dans les cinq minutes après la demande.”

En général, les objectifs s’appliquent aux managers et aux employés travaillant sur des projets spécifiques. Les normes concernent plus particulièrement les employés effectuant des tâches répétitives et routinières.

COMMENT MES EMPLOYES ME PERÇOIVENT COMME SUPERVISEUR

Répondre aux questions suivantes concernant votre style de management. Soyez honnête et objectif comme si vous étiez l'un de vos employés.

désaccord	En total désaccord	En D'accord	accord	En total
DIRECTION				
1. Mon superviseur a clairement défini ses attentes quant à ma performance	A	B	C	D
2. J'ai reçu une bonne formation afin d'effectuer mon travail correctement	A	B	C	D
3. Mon superviseur me permet de contribuer à l'élaboration des objectifs et des normes pour le service	A	B	C	D
FEEDBACK				
1. Je reçois un feedback sur ma performance de façon régulière	A	B	C	D
2. Quand mon superviseur me parle, il se concentre sur ce que je fais bien	A	B	C	D
3. Mes évaluations m'ont aidé à améliorer ma performance	A	B	C	D
RECONNAISSANCE/CORRECTION				
1. Quand j'ai bien travaillé, mon superviseur remarque mes efforts	A	B	C	D
2. Quand mon superviseur me corrige, il le fait d'une façon plus positive que critique	A	B	C	D
3. Mon superviseur me tient informé sur ce qui se passe dans l'entreprise	A	B	C	D
4. Mon superviseur écoute attentivement mes commentaires, mes idées et mes suggestions.	A	B	C	D

Attribution des points :

Réponse A = 0 point

Réponse B = 1 point

Réponse C = 3 points

Réponse D = 4 points

Interprétation des résultats :

de 32 à 40 : impact positif et cohérent

de 26 à 31 : l'essentiel de votre encadrement est bien fait

de 18 à 25 : votre approche d'encadrement est incompatible

de 00 à 18 : votre environnement de travail est négatif

QUESTIONNAIRE

1. Qu'est-ce que Sid a appris?
2. Qu'est-ce que le consultant, Steve, a appris?
3. En quoi est-ce que ce film vous concerne?
4. Comment votre style de management peut-il être mieux taillé à votre environnement de travail?
5. Pensez-vous que les employés de Sid l'aiment bien? Pourquoi?
6. A part donner les scores, comment est-ce que Sid a fourni un feedback à son équipe sur leur performance?
7. Qu'est-ce qu'un superviseur ou un manager peut apprendre de cette histoire?
8. Qu'est-ce que la direction générale peut apprendre de cette histoire?
9. Qu'est-ce que "Planifier la Reconnaissance Spontanée?"
10. Lister au moins deux applications des concepts présentés qui peuvent s'intégrer dans votre unité?

CONSIGNES SUR LA MESURE DES PERFORMANCES

Liste de Contrôle ✓

	Oui	Non
• Est-ce que la performance est mesurable en termes compréhensibles?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> quantitatif		
<input type="checkbox"/> qualitatif		
<input type="checkbox"/> dates limites		
<input type="checkbox"/> coût en temps, argent et/ou autres ressources		
• Est-ce que la mesure est spécifique et une réflexion précise des attentes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Est-il possible de suivre les mesures de performance spécifiés?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• L'information est-elle disponible de façon suffisamment régulière pour permettre à l'employé de mesurer sa performance contre les normes établies?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Est-ce que l'employé comprendra les mesures de performance?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• L'employé a-t-il été consulté dans la sélection et l'établissement de ces mesures?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Les mesures sont-elles décrites en termes positifs?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>