



# Prendre en main une équipe



Paul Devaux – Frank Salles  
Bee'book management 2012



# SOMMAIRE

---

<b>Prendre en main une nouvelle équipe .....</b>	<b>3</b>
<b>Le rapport d'étonnement positif (REP) .....</b>	<b>13</b>
1. Pourquoi positif ? .....	13
2. En quoi est-ce important ? .....	16
3. Comment faire ? .....	18
4. Le cas d'une nouvelle équipe .....	20
<b>Le projet fédérateur.....</b>	<b>23</b>
Les objectifs d'un projet fédérateur .....	23
Quels en sont les effets dynamiques ? .....	24
Comment choisir les sujets qui seront traités ? .....	25
Comment s'y prendre ? .....	27
<b>Conclusion .....</b>	<b>34</b>





# Prendre en main une nouvelle équipe

---

« On n'a jamais deux fois l'occasion de faire une bonne première impression !... »

- o Comment établir le contact humain et poser les bases de la confiance ?
- o Comment rapidement encourager des améliorations dans le fonctionnement collectif de l'équipe ?
- o Comment doubler la durée de votre période de grâce et en profiter pour marquer des points structurants pour la suite ?
- o Comment fédérer votre équipe autour d'un projet commun qui donne du souffle et de la cohérence, entraînant une dynamique positive pour toute une année ?

Ce bee'book vous propose des bonnes pratiques de prise de poste et deux outils spécifiques pour réussir la prise en main d'une nouvelle équipe :

- o Le rapport d'étonnement positif
- o Le projet fédérateur



(Certains termes soulignés, font référence à des outils, dont vous pourrez télécharger les fiches techniques sur le site [www.orygin.fr](http://www.orygin.fr))

## Principes d'efficacité

- o Principe N°1 : Donnez-vous des objectifs tout de suite...mais surtout pas d'objectifs quantitatifs de résultats. Fixez-vous des objectifs qualitatifs, des objectifs d'apprentissage et d'intégration. Cherchez à découvrir, à apprendre de tout et de tous, posez des questions, intéressez-vous à tout !
  
- o Principe N°2 : Le « Qui prime sur le Quoi » : Centrez-vous d'abord sur la relation humaine, qui est le socle de la relation professionnelle. Vous aurez tout le temps après pour creuser les questions techniques. Restez centré à 90% sur votre équipe le premier mois : c'est avec eux que vous gagnerez la partie, sans eux que vous épuiserez rapidement, contre eux que vous la perdrez à coup sûr
  
- o Principe N°3 : Filtre positif et ouverture d'esprit. Ne cherchez pas à découvrir ce qui ne marche pas bien (cela vous sautera aux yeux sans effort de toutes façons). Au contraire exercez-vous à voir d'abord tout ce qui est positif, cherchez résolument les qualités, l'excellence, tout ce qui est astucieux, courageux, innovant, etc... Dites aux autres ce qui vous étonne positivement, valorisez ce que vous



voyez de bien (et surtout : ne dites aucun mal de votre prédécesseur !... Idem avec vos collaborateurs).

- ⦿ Principe n°4 : tenez l'extérieur relativement à l'écart. Ne vous laissez pas envahir par tous les esprits chagrins qui vont vous décrire l'apocalypse et chercher à vous faire arbitrer, trancher, modifier, pendant qu'ils vous croient malléables.

## Bonnes pratiques

### Votre première réunion (assez courte) :

- ⦿ Présentez-vous sommairement (votre parcours, l'intérêt que vous avez à prendre ce nouveau poste, ce que vous avez envie d'apprendre, et ce que vous avez envie d'apporter a priori)
- ⦿ Sollicitez de la part de chacun, une présentation très synthétique (la vôtre servira implicitement de modèle)
- ⦿ Annoncez que vous allez faire connaissance avec chacun de vos N-1 directs, de façon personnelle en deux tours d'entretiens individuels dans les 15 prochains jours. Et que vous restituerez à l'équipe un retour de ces entretiens.

**Vos 1ers entretiens** : Vous chercherez à connaître chacun de vos N-1 d'une manière plus personnelle :



- o Privilégiez 3 ou 4 questions ouvertes et laissez l'interlocuteur vous répondre comme il le souhaite, y compris en débordant du sujet...  
"Qu'est-ce que tu aimes le plus dans ton job, qu'est-ce que tu fais le mieux, qu'est-ce que tu apprécies le plus dans le fonctionnement actuel de l'équipe (ou de l'entreprise), qu'est-ce qui est important pour toi dans le travail (valeurs), quelles compétences et qualités professionnelles aimerais-tu développer encore, comment te vois-tu évoluer dans deux ans, qu'attends-tu de moi ?".

Il ne s'agit pas de poser toutes ces questions, mais de vous laisser inspirer par quelques-unes d'entre elles. Indiquez que vous répondrez également vous-même à ce genre de questions dans la seconde partie de l'entretien, et que vous parlerez aussi de votre vision du management.

**Vos 2èmes entretiens** (une ou deux semaines plus tard) : ce sont des entretiens centrés sur la fonction, le métier, et la technique.

- o "Qui sont tes clients internes principaux, qu'attendent-ils de toi, comment peux-tu les servir au mieux, comment mesures-tu leur satisfaction, comment évalues-tu la qualité de ton travail ?
- o Quelles sont parmi tes contraintes, celles que les autres devraient absolument connaître et respecter ?



- o Comment pourrais-tu t'organiser pour gagner beaucoup en efficacité dans ton job ? De quoi aurais-tu besoin pour développer un bien meilleur service encore ?
- o Quelles sont tes recommandations pour optimiser le fonctionnement de l'équipe ?"

### Recommandations sur les entretiens :

- o Pour conduire les entretiens individuels : puisqu'il s'agit d'entretiens professionnels, vous pouvez prendre des notes même si des choses personnelles sont échangées. Mais veillez à ce que la prise de notes ne soit pas un écran entre vous. Idéalement, ne notez que des mots clés, du verbatim, des idées qui vous viennent. Soyez curieux, approfondissez les points, posez des questions ouvertes, restez en silence. Évidemment si l'interlocuteur est intimidé, n'ose pas trop vous parler, mettez-le à l'aise et adaptez le style de l'entretien.
- o Commencez aussi à observer les réunions d'équipe. Demandez qu'on vous présente l'ordre du jour et le compte-rendu des précédentes réunions. Étonnez-vous éventuellement que ce ne soit pas un « **relevé de décisions** ». Demandez peut-être pourquoi il n'y a pas d'échéances ou de pilote identifié devant chacune des actions. Demandez quel suivi a été effectué sur les actions précédemment décidées...



- ① Pour autant, restez dans le questionnement et l'étonnement, ne commencez pas encore à donner des conseils, ou des directives les premières semaines. Restez ouvert, curieux, posez plein de questions, nourrissez votre **rapport d'étonnement positif** et identifiez des pistes pour le prochain **projet fédérateur** de l'équipe.
- ① Prenez deux heures en fin de chaque semaine, pour synthétiser ce que vous avez appris, pour prendre du recul, pour fixer vos priorités de la semaine suivante.
- ① Prenez aussi des contacts à l'extérieur de l'équipe avec les personnes influentes. Impliquez-les dans vos interrogations, dans vos intentions, faites leur part de votre enthousiasme, de votre état d'esprit, demandez-leur des éclairages, posez-leur des questions, repérez leurs attentes, etc...

### Restitution au groupe :

- ① En individuel : donnez un feed-back oral à chacun sur ce qu'il a dit (une reformulation synthétique des idées clés) pour valider votre compréhension, donner à l'autre l'occasion de compléter, de préciser ou nuancer son propos. Ainsi, vous montrerez ce que vous regardez, comment vous comprenez les choses et ce à quoi vous attachez de l'importance... Rien que cela aura un effet d'entraînement positif sur chacun.





- o En réunion (3/4h de présentation, 1h d'échanges), à peu près un mois après votre arrivée :
- Donnez à tous une vision panoramique de qui fait quoi, qui fournit quelle prestation interne pour qui, avec quelles contraintes, etc... Un schéma clarifiera les choses, intéressera tout le monde et confirmera à leurs yeux votre perspicacité et votre sens de la synthèse.
  - Expliquez ce que vous avez compris des points forts de l'entreprise et de l'équipe, de leurs souhaits de progrès (en efficacité collective, en qualité de service, en développement de compétences, etc...).
  - Demandez au groupe, dans quelle mesure cela rejoint leurs perceptions, et ce qu'ils peuvent rectifier ou rajouter...
  - Indiquez ensuite que vous allez continuer d'apprendre en étant très présent sur le terrain, notamment auprès des clients (externes ou internes), que vous allez prendre maintenant connaissance du contenu des dossiers en cours, et que votre premier objectif va être de repérer ce qui est prioritaire et stratégique.
  - Dites clairement que vous allez chercher à voir encore mieux tous les points forts, plus dans le détail à partir de maintenant. Et puis aussi que vous allez continuer à poser plein de questions sur la raison des façons de faire, le but poursuivi par ce qui est devenu pour eux des habitudes, et que certaines d'entre elles vont certainement devoir changer.



- Indiquez enfin que dans un mois et demi (juste avant vos trois mois d'intégration), vous proposerez à tous un "rapport d'étonnement positif", qui posera plein de questions auxquelles vous chercherez ensuite à répondre avec l'équipe.
  - Informez votre patron de ce que vous êtes en train de faire, et dans quel objectif. Faites-lui part de vos premières impressions. Sollicitez ses Feed-back. Et quoi qu'il en soit, restez sur votre plan.
- ⦿ Deux mois et demi après votre arrivée, après l'exposé en réunion de votre rapport d'étonnement positif, annoncez votre souhait de bâtir avec l'équipe un projet fédérateur. Il inclura des projets transverses et des projets spécifiques pour chacun. Cela entraînera des changements, et vous aurez besoin de préparer cela avec chacun, en individuel, en petits groupes, en réunions intermédiaires avant cette échéance, etc... Il ne s'agit pas de « votre » projet, mais de celui de l'équipe (même si c'est vous qui le pilotez).
- ⦿ Dès que possible, après cette annonce :
- Initiez la **délégation des rôles en réunion**.
  - Mettez en place un dispositif **d'entretiens méta** avec chacun de vos N-1
  - Faîtes travailler vos équipiers ensemble dans des groupes de travail transverses (mélangeant des fonctionnels et des opérationnels) pour préparer le **projet fédérateur**



- Invitez des personnes extérieures à quelques réunions, pour qu'ils présentent quelque chose, et demandez leurs du **feed-back** sur l'équipe, sur la réunion à laquelle ils ont participé
- Demandez de temps en temps à chacun comment il perçoit les changements en cours, comment il est impacté, quel inconfort il ressent depuis que certaines habitudes commencent à être bousculées, etc...
- Planifiez votre première **réunion de régulation du fonctionnement**
- Commencez avec précaution à proposer des **Feed-forward** à ceux qui vous paraissent les plus disposés à la remise en question

### **Pour mémoire :**

- o Au bout de trois mois, vers la fin de votre période d'intégration, qui correspond plus ou moins à la fin de votre période de grâce : lancez un nouveau projet, qui marquera votre empreinte, et vous propulsera dans une nouvelle période de grâce, puisque tout lancement induit implicitement du crédit et des points de suspension (le temps qu'on puisse se rendre compte de la tournure que prennent les choses !). Dans 6 mois, quand ce renouvellement de période de grâce aura pris fin, vous serez bien enraciné, vous aurez acquis l'expertise technique suffisante et la légitimité managériale, vous aurez contracté vos alliances...vous serez alors beaucoup plus fort pour



affronter l'inévitable désenchantement qui succède à l'euphorie...

- ① Faites rapidement un diagnostic sur le stade de maturité de votre équipe et adaptez votre posture de management. Faites vous un plan de management pour les trois premiers mois, avec vos priorités et les principaux actes de management à préparer avec soin.





# Le rapport d'étonnement positif (REP)

---

## 1. Pourquoi positif ?

Dans notre deuxième principe (offrir un regard positif), nous avons développé les vertus pédagogiques du regard positif, ainsi que l'importance des images mentales positives qui permettent d'orienter l'énergie vers la réussite.

Sans revenir sur ce principe en détails, nous aimerions rappeler deux points qui sont un peu les fondements du rapport d'étonnement positif :

- ◊ Il est plus facile de reproduire et d'améliorer ce que l'on fait déjà bien, que d'apprendre de nouvelles compétences. Il ne faut donc jamais se priver de cette source d'énergie disponible et accessible, que beaucoup d'entre nous ne voient pas ou ne voient plus.
- ◊ Les gens apprécient les Feedbacks précis, qui leur montrent concrètement qu'on s'intéresse à eux et qu'on sait apprécier leur singularité. Nous ne parlons pas ici d'être "sympa" (au sens affectif du terme, ce que vous pouvez toujours faire par ailleurs, si tel est votre souhait), mais juste d'être



professionnel dans la qualité des retours que l'on effectue aux autres, en sachant tout particulièrement valoriser leurs points forts.

Le rapport d'étonnement positif est ainsi l'outil par excellence permettant de :

- ⊗ valoriser le travail fait par les autres, indépendamment de ce que vous apportez ou proposez d'apporter vous-même,
- ⊗ les inciter à s'appuyer sans réserve sur ces points forts (que vous savez leur rendre visibles), avec plus de confiance, plus de force et donc encore plus d'efficacité. Le tout pour toujours plus de plaisir ...
- ⊗ les rassurer, par là-même, et les mettre dans les meilleures dispositions possibles pour découvrir avec envie de nouvelles options,
- ⊗ leur permettre de prendre appui sur ces fondations solides, pour s'élancer vers des objectifs plus difficiles ou plus ambitieux, afin de se dépasser plus sûrement.

Bien entendu, vous devez utiliser cet outil de manière juste et responsable. La frontière avec la manipulation peut être fine et, pour éviter ce risque (dont les effets peuvent être dévastateurs), vous vous devrez d'être précis, factuels et authentiques. D'autre part, il s'agit bien de parler du présent, de



ce qui existe et non de ce qui a existé. Inutile d'ouvrir la boîte à regrets.

Bien utilisé, le rapport d'étonnement positif vous donnera de plus l'occasion d'être fin et pertinent, montrant ainsi à vos interlocuteurs comment vous avez bien su saisir ce qui est leur marque de fabrique, et comment vous allez prendre appui sur ces forces pour aller de l'avant avec eux.



## 2. En quoi est-ce important ? Quand est-ce utile ? Et à quoi cela sert-il ?

Puisque l'on parle ici d'étonnement, il est facile d'imaginer que tout contexte incluant la nouveauté est propice à se livrer à ce genre d'exercice. Voilà quelques-unes des situations dans lesquelles nous pensons utile et astucieux d'utiliser ce petit outil :

- o vous prenez un nouveau poste ou une nouvelle équipe,
- o vous récupérez une nouvelle mission ou un nouveau projet,
- o vous donnez la parole à un collaborateur nouvellement arrivé au sein de votre équipe,
- o vous allez pour la première fois chez un prospect ou chez un nouveau client,
- o vous répondez à un appel d'offres et analysez le cahier des charges qui vous a été remis ...

En bref,

- o Chaque fois que vous estimez utile de faciliter votre intégration ou celle d'une autre entité dans une structure existante.
- o Chaque fois que vous souhaitez retourner une image positive et dynamique de quelque chose, ne serait-ce que pour mieux prendre appui et proposer vos propres contributions et innovations





Par exemple, il peut être très payant de s'étonner positivement de ce que votre concurrent fait. S'inscrivant ainsi en rupture avec le style de beaucoup d'autres, vous surprendrez et paraitrez encore plus fort lorsque vous parlerez de ce que vous savez faire et de vos différences. Rien de plus exaspérant, par exemple, que le regard d'un ouvrier qui débarque chez vous pour une réparation, en vous posant irrémédiablement la même question : « qui a bien pu vous faire un truc pareil ? », vous donnant instantanément l'impression d'être l'imbécile de service qui ne sait pas choisir ses artisans. Et vous voilà rapidement en train de défendre le travail d'un autre ...



### 3. Comment faire ?

Nous avons parlé de l'importance du positif ainsi que l'intérêt de s'étonner, il nous reste à parler de la manière de bâtir votre rapport, ou plutôt de l'attitude qui vous permettra de le concevoir en mode Coaching.

Pour cela, il faut se placer dans une posture d'observateur. Restez ouvert, curieux, enthousiaste, posez plein de questions (voir le chapitre parlant des questions). Attachez-vous à voir ce qui est plus que ce qui manque, ce qu'ils font plus que ce que vous pourriez apporter... Insistons sur ce point, car souvent évidemment on cherche ce qu'il faudrait améliorer ou changer, et dès lors le regard est orienté sur ce qui ne va pas, ce qui est l'inverse d'un regard appréciatif et valorisant !

A ce stade d'observation positive, ne mélangez pas les genres et abstenez-vous, dans la mesure du possible, de donner des conseils ou des directives.

Lors de vos visites, sachez sortir de votre cadre de référence, de votre prisme habituel.

Lors d'un entretien, surprenez votre interlocuteur en lui posant quelques questions :

- 🕒 Qu'est-ce que tu aimes le plus dans ton job ?
- 🕒 Qu'est-ce que tu fais le mieux ?



- ① Qu'est-ce qui fait que l'on t'a choisi pour occuper cette fonction ?
- ① En quoi es-tu un « type bien » ?
- ① Qu'est-ce que tu apprécies le plus dans le fonctionnement actuel de l'équipe (ou de l'entreprise) ?
- ① Qu'est-ce qui est important pour toi dans le travail (valeurs)
- ① Quelles compétences et qualités professionnelles aimerais-tu développer encore ?

Votre premier étonnement sera sans doute de réaliser à quel point vos interlocuteurs seront surpris de vos questions et encore plus surpris de découvrir qu'ils ont parfois du mal à répondre à ces questions pourtant fondamentales.

Prenez des notes à la volée, puis prenez un peu de recul pour faire votre synthèse.

Pour être utile ce rapport doit être le plus précis possible, factuel, avec des exemples concrets, avec des citations. Il peut ne pas être complet, mais ne doit pas comporter de critiques.



## 4. Le cas d'une nouvelle équipe

Nous l'avons dit, cet outil est particulièrement bien adapté quand vous prenez en main une nouvelle équipe.

Dans ce cas, l'un des objectifs est de contracter une alliance de travail avec vos nouveaux collaborateurs, tout en les encourageant à faire davantage de ce qu'ils font naturellement bien. Rappelez-vous que vos nouveaux collaborateurs pourraient bien vous percevoir, a priori, comme un « envahisseur », qui va demander encore plus, faire table rase du passé et par là-même des résultats obtenus et des efforts consentis. « Il va encore falloir s'adapter ! »

Prévenez votre équipe que vous allez recevoir en ce sens chacun d'entre eux et que vous participerez en observateur à vos premières réunions d'équipe.

Prenez aussi des contacts à l'extérieur de l'équipe, avec les personnes influentes (clients, fournisseurs, partenaires, ...). Impliquez-les dans vos interrogations, faites leur part de votre enthousiasme, de votre état d'esprit, demandez-leur des éclairages, posez-leur des questions, repérez leurs attentes, etc...

Quand vous prenez des notes, veillez à ce que cela ne soit pas un écran entre vous et l'équipe. Idéalement, ne notez que des mots clés, du verbatim (mot pour mot ce que vos interlocuteurs



disent), des idées qui vous viennent, un mot qui caractérise ce que vous ressentez.

Donnez-vous quelques semaines pour finaliser votre rapport. Prenez deux heures en fin de chaque semaine, pour synthétiser ce que vous avez appris, pour prendre du recul, pour fixer vos priorités d'observation de la semaine suivante.

Viendra alors le moment des restitutions. Orales ou écrites ? Individuelles ou collectives ?

L'idéal sera sans doute de le faire oralement, notamment en individuel, puis de le confirmer par écrit.

La présentation d'une synthèse à l'équipe est de toute façon impérative si l'on veut entraîner une dynamique de groupe.

Dans ce cas, votre REP peut être adossé à quelques planches de diaporama, indiquant trois points positifs du "fonctionnement collectif", eux-mêmes illustrés par 2 ou 3 exemples très concrets que vous raconterez oralement, prenant bien le temps de souligner dans chaque exemple ce qui vous paraît être exemplaire de l'efficacité collective.

Vous aurez tout le temps un peu plus tard de fournir des feedbacks critiques, de recadrer des dérapages, de dire non, de sanctionner des erreurs...

Pour l'instant, ce retour valorisant aux équipes est justement ce qui leur donnera envie de s'engager à vos côtés, dans un travail collectif de quelques semaines pour préparer leur projet



fédérateur, lequel comportera des axes d'amélioration et des actions correctives.

Dans l'ouvrage de Jean Pagès, « Le Coaching avec la méthode Appreciative Inquiry » publié chez Eyrolles, vous trouverez d'excellents conseils pour vous professionnaliser dans la manière de développer une attitude « appreciative ».

Vous y trouverez également des éléments de méthode sur la manière de réaliser des mini interviews appréciatifs entre membres d'une équipe.

Vous pouvez utilement vous en inspirer et proposer à votre équipe de faire un « rapport d'étonnement collectif », où chacun est invité à préparer un rapport d'étonnement positif sur l'équipe, par interviews croisés.

Il sera alors certainement intéressant de mesurer l'effet mobilisateur de cette pratique sur le groupe et surtout de comparer les visions obtenues à l'issue d'une telle démarche.





# Le projet fédérateur

---

## Les objectifs d'un projet fédérateur

Comme son nom l'indique, il s'agit tout d'abord de fédérer les membres de votre équipe dans un même mouvement d'ensemble, à la fois

- ◊ aligné avec la vision globale à plus long terme,
- ◊ centré sur des cibles à la fois stratégiques et opérationnelles.

Il donnera ainsi à chacun une image claire qui donnera du sens au quotidien et le sentiment de contribuer au résultat d'ensemble.

Il doit permettre d'entraîner l'équipe dans une dynamique de progrès continu tout au long d'une période de temps : le trimestre, l'année, ou la durée d'un projet, en fonction du contexte et de la visibilité que vous avez.

Précisant et arbitrant les priorités, il se déclinera en feuilles de route individuelles issues du projet commun, qui structureront l'action et assureront la coordination et la cohérence globale des efforts de chacun.



Enfin, il vous fournira, en tant que manager, les moyens de mesurer l'avancée de vos équipes sur les cibles identifiées ainsi que de visualiser et de maîtriser le chemin restant à parcourir.

## Quels en sont les effets dynamiques ?

Comme souvent, les effets visés sont de 3 ordres :

- ① Mobiliser : en donnant du sens à l'action de chacun au quotidien, en utilisant des échéances rapprochées pour donner du rythme, en utilisant la nouveauté pour renouveler l'excitation,...
- ① Unifier : en provoquant l'adhésion par le partage et la réflexion commune, en proposant de résoudre ensemble les dysfonctionnements identifiés (notamment ceux inévitablement liés aux interfaces), en stimulant la coresponsabilité et l'interdépendance,...
- ① Focaliser : en projetant des perspectives claires et positives, en s'assurant de l'alignement de chacun avec l'objectif global, en précisant ce qui est attendu de chaque équipier,...





## Comment choisir les sujets qui seront traités ?

Un projet fédérateur n'étant pas le plan d'actions annuel de l'équipe, mais bien un outil visant à obtenir une dynamique d'équipe sur un ou des sujets bien précis, il conviendra de choisir ces derniers avec soin. Voilà quelques critères qui vous permettront, parmi d'autres, de vous en assurer :

- ① il doit s'agir de problématiques plutôt transverses, qui concernent tous les membres de l'équipe, à égalité de grade, d'ancienneté et de fonction,
- ① il doit exister une marge de manœuvre significative. Cette pratique visant l'appropriation des sujets traités par la réflexion et l'intelligence collective, il est en effet primordial que le groupe puisse faire des propositions en toute autonomie et trouver des solutions innovantes, qui seront retenues dans le projet final,
- ① ils doivent avoir un impact sur l'amélioration du fonctionnement collectif et de la dynamique,
- ① ils amèneront à des résultats tangibles et permettront des progrès opérationnels,
- ① ils peuvent aussi venir du vécu du manager, suite à un rapport d'étonnement, ou à ses observations terrain des



dernières semaines ou encore suite à ses derniers entretiens méta ...

Dans tous les cas, ces sujets sont proposés par le manager en introduction, puis validés avec l'équipe.

## **2 exemples :**

*En Comité de production d'une usine : « Ce trimestre, nous devons optimiser nos procédures d'anticipation des crises ». Que faire en cas d'incident qualité ? D'accident du travail ? De grosse commande qui modifie l'organisation des lignes ? Comment contribuer à récupérer des volumes ?*

*Au sein du Service commercial : « Cette année, nous devons développer plus de synergies entre nous ». Quelles sont les synergies possibles ? À quoi cela peut-il servir ? Comment les mettre en œuvre ? Comment créer des opportunités pour les autres ? Comment partager les succès ? Comment modifier notre système de rémunération en fonction de ces synergies ?*



## Comment s'y prendre ?

Il n'est pas question de donner ici un déroulé précis et « scientifique » de l'élaboration d'un projet fédérateur.

Tout dépendra de la taille de votre équipe, du temps dont vous disposez, de l'importance stratégique des sujets traités, du contexte dans lequel votre entreprise évolue, de l'horizon que vous vous fixez, de la maturité de votre équipe, des qualités de développement de vos collaborateurs, ...

Voilà ce que pourrait être une trame indicative de mise en œuvre :

### 1. Lors d'une réunion plénière

- ① Introduction « top-down », donnant le plus de sens possible à votre démarche :  
« J'ai choisi 1 (à 3) sujets importants sur lesquels je pense que nous devons faire des progrès collectifs »\*
  
- ① Énoncez et explicitez ces sujets. Dites ce qui vous a amené à ce choix (rapport d'étonnement préalable, faits marquants récents, évolution rapide du contexte, changement de stratégie globale,...) et surtout en quoi vous estimez important de les traiter (ce qu'ils rendront possible).



- ⦿ Expliquez que ces sujets seront développés autour de 3 axes. Par exemple :  
Axe 1 : notre fonctionnement quotidien (trois points de progrès = trois cibles spécifiques)  
Axe 2 : le développement de nos compétences et de nos process  
Axe 3 : les résultats ambitieux que vous souhaitez atteindre en priorité

\*variante possible : ne pas fixer de sujet particulier, et faire un projet fédérateur global, en utilisant toujours les 3 axes cités.

## 2. Validation et adhésion

- ⦿ Valider que le groupe est globalement motivé par la recherche d'améliorations sur ces sujets et ces axes et que chacun semble prêt à s'impliquer.
- ⦿ Pour cela, vous pouvez utiliser la technique RIE+Débat, proposée dans les outils.

## 3. Travail en sous-commissions

Dès que votre équipe dépasse 5 personnes, nous vous conseillons, comme dans toute méthode participative, de travailler en sous-groupe. Cela favorise la dynamique en créant



des mouvements, maintient le rythme et la participation active, responsabilise puisque chaque groupe doit faire des propositions, vous permet de garder une position extérieure puisque vous n'animez pas les sous-groupes, et tend à éviter certains effets de grands groupes.

Vous devez proposer de répartir les personnes de votre équipe en sous-groupes (critères métiers, affinités, regroupement géographique...) de 3 à 5 personnes.

Puis, vous leur demandez de produire, en trois itérations successives, des recommandations d'actions qui contribueront de façon significative à nous faire progresser.

Ces itérations peuvent avoir lieu dans le même espace-temps, lors d'un séminaire au vert, dans lequel vous avez le temps de dérouler l'ensemble des étapes de la construction de votre projet fédérateur. Ou alors, pour plus de souplesse et ne pas attendre d'avoir le temps et les moyens d'organiser un « off-site », vous pouvez laisser vos sous-groupes travailler de manière autonome, les laissant s'organiser pour fixer trois réunions. Si vous voulez profiter de l'effet dynamisant d'une telle démarche, nous vous recommandons néanmoins de boucler l'ensemble des étapes en un mois maximum.

À défaut, l'actualité risque fort de reprendre ses droits en venant bouleverser les réflexions en cours et certaines actions



pourraient commencer à être déployées par les participants des sous-groupes, sans cohérence et validation globale.

🕒 Réunion 1 : Projection du désir

« Dans votre périmètre, et sur les sujets identifiés, quelles améliorations concrètes aimeriez-vous apporter vous-mêmes, à vos manières de travailler ? Quels résultats supérieurs aux périodes précédentes souhaitez-vous vraiment atteindre ? ».

Le groupe liste les actions, les classe selon les 3 axes, et en choisit 1 à 2 par axe.

Puis, il transmet son compte-rendu aux autres sous-groupes, qui en prennent connaissance avant d'aborder la deuxième réunion.

🕒 Réunion 2 : Mise en mouvement

« Quelles actions envisagez-vous de mettre en œuvre dès à présent (ou dans le mois qui suit) pour avancer de façon significative dans cette direction ? »

Pour chacune des actions sélectionnées, les participants indiquent le plus précisément possible son mode d'application (process), et les indicateurs de suivi qu'ils proposent (à quoi verra-t-on que le résultat visé sera atteint ?).

À nouveau, ils envoient leur compte rendu aux autres sous-groupes.



Éventuellement à ce stade, il peut être intéressant d'organiser une première synthèse pour présélectionner les actions et reconfigurer les groupes en conséquence (passer de groupes transverses à des groupes métiers ou à des groupes entités, ou l'inverse). Cela facilitera l'appropriation intermédiaire du plan d'actions final.

🕒 Réunion 3 : Conditions de réussite

« Quelles sont les conditions de réussite pour mettre en œuvre les actions retenues ? »

Dans ce dernier travail, vous demandez aux sous-groupes d'identifier les étapes intermédiaires, les difficultés prévisibles, mais aussi les situations présentes ou passées sur lesquelles s'appuyer, les moyens nécessaires, la stratégie pour les obtenir ?

#### 4. Réunion plénière de synthèse

Cette réunion dure environ une demi-journée. Elle sera organisée de préférence à l'extérieur, ou tout au moins en marquant la différence avec les réunions habituelles (changement de salle, de jour habituel, invitation spécifique, pas d'autre ordre du jour,...)



- ⦿ (15') Introduction du manager : Expression de sa satisfaction pour la participation à cette démarche et pour les bonnes idées proposées
- ⦿ (30') Synthèse de chaque réunion par les sous-groupes
- ⦿ (45') Sélection définitive des idées et actions retenues pour le projet d'équipe, auxquelles le manager pourra ajouter des points en toute transparence. Détermination des cibles et indicateurs de mesure pour les actions retenues.
- ⦿ (45') Séance de travail en sous-groupes (composition différente de celle des sous-groupes des trois réunions de préparation) :
  - « Comment met-on tout cela en œuvre dans nos services ? Comment va-t-il falloir coopérer pour réussir la mise en œuvre de toutes ces actions ? Qu'est-ce que nous pourrions faire, pour aider les autres groupes à atteindre leurs objectifs ? Quelles compétences nouvelles allons-nous devoir développer (chacun d'entre nous et entre nous) ? »
- ⦿ (15') Pause
- ⦿ (60') Restitution : Élaboration d'un premier plan global organisé en axes stratégiques, indiquant les porteurs d'actions, les délais et les prochaines étapes.
- ⦿ (15') Évaluation par les participants de leur motivation par rapport à leur projet (note de 1 à 5) et de leur croyance en l'atteinte des objectifs fixés (note de 1 à 5)
- ⦿ (15') Conclusion du manager (éventuellement suivie de celle de son N+1 s'il l'a invité)





## 5. Faire vivre le projet fédérateur

Si vous avez atteint l'objectif d'appropriation et d'adhésion poursuivi par les étapes précédentes, il sera d'autant plus important d'en réussir le suivi.

À chaque progrès (en tant que manager, vous pourrez en repérer activement plusieurs par semaine), vous pouvez communiquer pour encourager.

Une fois par mois si vous avez un horizon de projet au trimestre ou une fois par trimestre si votre horizon est annuel, il est bon de communiquer sur les réussites, en publiant une synthèse chiffrée des contributions de chacun en rapport aux indicateurs choisis pour mesurer l'avancement du projet.

D'autre part, tout au long de l'année, vous pouvez vous référer à ce cadre, de façon à ancrer auprès des équipes le réflexe de travailler de façon concertée et planifiée. Cela donne le sentiment légitime à chacun de maîtriser son activité et de créer de la valeur (et pas uniquement « faire des choses » dans la journée, en mode séquentiel dans l'ordre où elles se présentent...)

Enfin, si l'horizon du projet est lointain, il sera sans doute utile d'organiser une réunion spécifique de suivi et de recalage éventuel des objectifs, actions et étapes du projet fédérateur.





## Conclusion

---

Vous l'avez compris, nous vous proposons ici une méthode suffisamment souple pour être utilisée dans différents contextes. L'exercice, au-delà des résultats objectifs et opérationnels visés, permet de créer une dynamique d'équipe favorable. Il consomme néanmoins un peu de temps et d'énergie et ne peut être reproduit trop souvent avec la même équipe.

En régime normal, si cela existe encore, une bonne pratique est d'avoir une vision à 3 ans et un projet fédérateur annuel, aligné sur cette vision.

Cependant, il peut être extrêmement profitable de réaliser un projet fédérateur sur une durée plus courte. Ce sera le cas notamment en situation de contexte incertain (crise, fusion, changement important, réorganisation en cours ...). Pour permettre aux équipes de rester mobiliser dans ces périodes de turbulence, écrire un projet fédérateur peut donner de la visibilité quand votre équipe est dans le brouillard le plus complet. Un peu à la manière des feux antibrouillards, il vous permet d'éclairer juste les quelques semaines qui arrivent, permettant ainsi à l'équipe de trouver des points de repère, du sens et de focaliser sur des cibles concrètes et partagées par le collectif.



Les « Bee'books Orygin » sont une collection de fascicules techniques, qui exposent des pratiques de management originales, inspirés de l'Esprit du Coaching.

Ils sont en libre accès sur internet, au travers du site : [www.orygin.fr](http://www.orygin.fr), où vous en trouverez la liste complète, ainsi que des fiches techniques sur des outils de management. Les droits d'auteur sont détenus par Paul Devaux et Frank Salles





***"Visons l'action juste"***

Orygin conseil

Coaching individuel – Coaching d'équipe – Supervision

Formation au Coaching Management

Secrétariat :

Sylvie Dorel - 01 45 71 60 97

