

MAI 2006 - N°10

DANS CE NUMÉRO :

NOTRE APPROCHE DU TEAM BUILDING 2 & 3

NOS OUTILS POUR LE TEAMBUILDING 3

LE KICK OFF PROJET : LES CLÉS DE LA REUSSITE 4

N° Special Team Building



1+1 = 2 ?

En matière humaine, le tout n'est bien sûr pas la somme des parties. Est-il supérieur ? Certainement potentiellement. Mais le chemin pour y arriver est cependant semé de nombreuses embûches qui s'appellent entre autres : luttes pour le pouvoir, intérêts personnels, méfiance, compétition interne....

Fédérer les équipes autour d'un projet, partager une même vision et des valeurs, développer la responsabilité et l'engagement des membres autour de missions et priorités claires, créer des solidarités internes, développer entre les membres le respect mais aussi le challenge... TOUT UN PROGRAMME (y compris pour certains gouvernements !).

Pourtant, l'enjeu est de taille comme le révèlent certaines études sociologiques récentes démontrant que :

- les organisations créent aujourd'hui des environnements anxiogènes pour les salariés dans lesquels le « chacun pour soi » est le mécanisme de défense n°1 et la cause de stress voire de dépression majeure.
- Les attentes des salariés vis-à-vis du travail ont profondément évolué (équilibre professionnel/privé, remise en cause d'une certaine relation hiérarchique...).

Ainsi, les « points durs » s'amoncellent pour ceux qui savent que l'on gagne ensemble et que l'on perd toujours seul et notamment :

- Perte de confiance dans l'entreprise et ses valeurs (la création de valeur a plus à voir avec les analystes financiers que les ressources humaines en général).
- Diffusion à tous les niveaux de systèmes de pilotage/évaluation de la performance privilégiant les résultats individuels.
- Développement du travail en « remote » (via les emails, groupware et les conf'call ») entre collègues et managers de pays et cultures différentes....

Ce numéro se propose de vous présenter notre approche, nos outils et des exemples de pratiques de team building qui visent à lever ces obstacles. Nous espérons que vous en retirerez des réflexions et idées intéressantes et surtout une furieuse envie de développer l'esprit et le travail en équipe autour de vous !

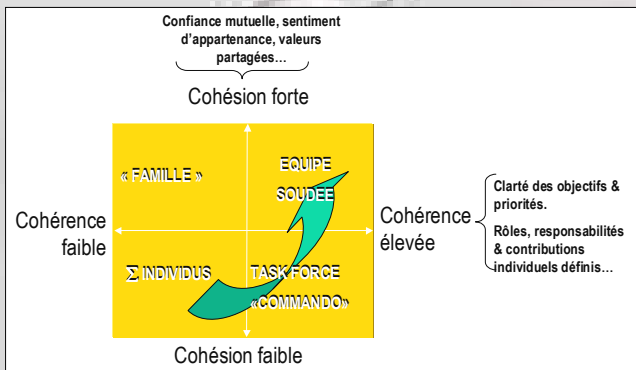
Notre approche du team building

Une définition du team building

Une démarche de Team Building est une intervention visant à développer la cohérence et la cohésion d'une équipe pour améliorer son efficacité en travaillant sur:

- Le fonctionnement interne de l'équipe (rôles et responsabilités, objectifs individuels et collectifs, « règles du jeu », mode de communication et de circulation de l'information...).
- La dimension relationnelle et affective (respect et confiance mutuels, sentiment d'appartenance, langage et codes communs, valeurs partagées...).

Selon la problématique de l'équipe et des enjeux, l'accent peut être mis sur l'un de ces deux axes ou les deux concurrentiellement.



Pas de séminaire de team building « type » !

Une équipe est un organisme vivant et complexe dont le niveau de maturité peut être variable. Introduire systématiquement des mêmes techniques ou activités dans un séminaire de team building peut ainsi engendrer des effets plus négatifs que positifs.

La phase de préparation et d'analyse préalable est donc primordiale pour cerner les problématiques et enjeux individuels et collectifs propres à l'équipe et évaluer son degré de maturité.

Elle peut comporter des entretiens individuels - avec le manager de l'équipe bien sûr, les RH - et tout ou partie des membres de l'équipe concernée. Elle s'enrichira également d'un diagnostic M@gic©, permettant de mesurer le niveau de maturité de l'équipe.

De cette phase de diagnostic découlera la construction d'un séminaire dont les objectifs et l'agenda seront totalement adaptés à la situation présente de l'équipe avec ses forces et moteurs comme ses faiblesses et freins identifiés.

Les « ingrédients » d'un séminaire de team building

Ils sont nombreux et peuvent être classés selon les thèmes de développement suivants :

⇒ **Partage d'une même compréhension de la situation**

- Diagnostic **M@gic©** (évaluer le degré de maturité de l'équipe—voir schéma de la page 3)
- Elaboration d'un SWOT (analyse des forces et faiblesses de l'équipe/entité et des opportunités et menaces externes à laquelle elle est confrontée)

⇒ **Développement de la cohérence**

- Jeu pédagogique de construction pour mettre en lumière les déficiences dans l'organisation & coordination interne d'une équipe
- Travail sur la clarification des objectifs et priorités, des missions et responsabilités (matrices RACI)
- Travail sur la clarification des contributions de chacun / objectifs collectifs et individuels
- Travail sur la mise en place de modes de fonctionnement communs et de système de communication et d'information (reporting, KPI...).

⇒ **Développement de la cohésion**

- Approche des **Styles Sociaux** ou via d'autres outils comme la **Compétence Emotionnelle** permettant de comprendre en quoi chacun est différent, développer une écoute et un respect mutuel et identifier quelles sont les complémentarités potentielles et comment les exploiter.
- Activité outdoor.
- Travail sur les valeurs de l'équipe et/ou sur la déclinaison des valeurs de l'entreprise dans les comportements et pratiques des membres de l'équipe.
- Exercices pédagogiques (spider web, jeu des poutres...)
- Attentes croisées et carnet de bal (échange des attentes entre chacun des membres de l'équipe)
- Temps informels dans le séminaire
- Travail sur la mise en place de règles du jeu ou d'une charte précisant les comportements attendus en tant que membre de l'équipe.

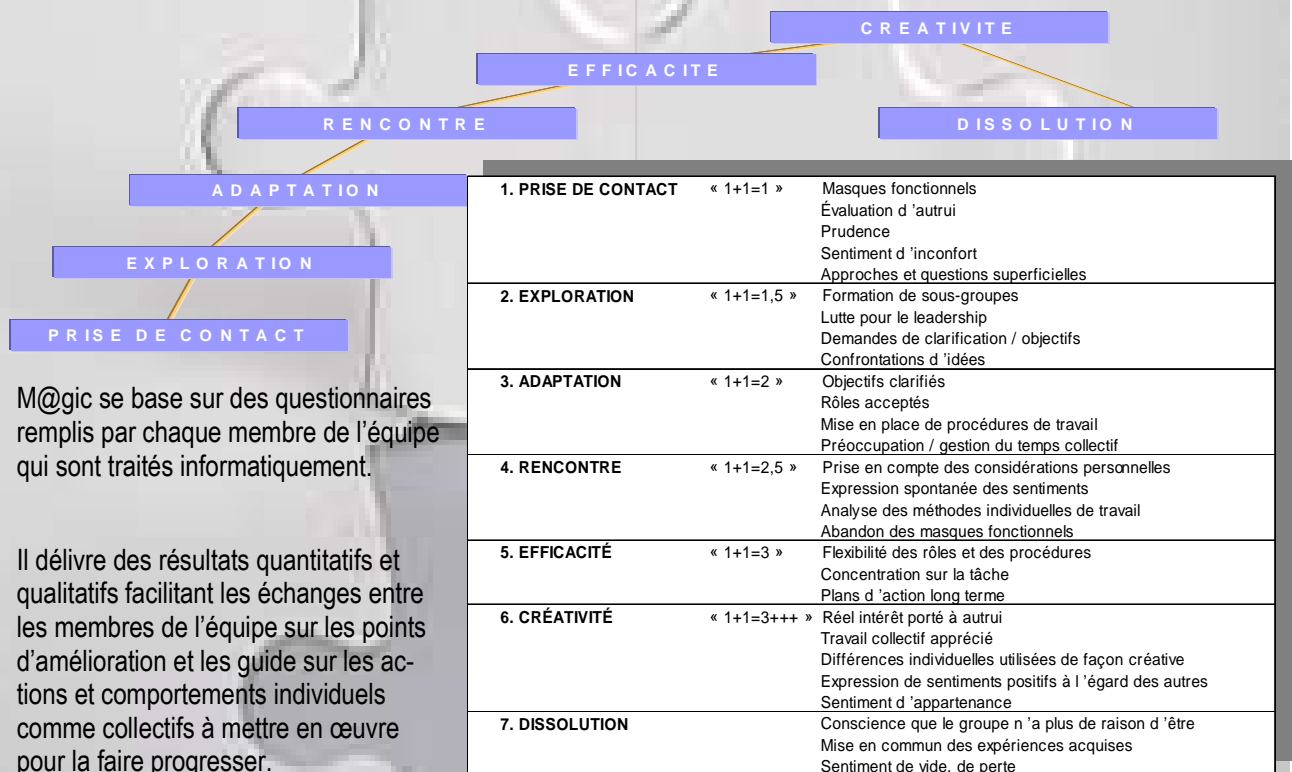
Le suivi ou la mesure de la réussite

Après deux ou trois jours au « vert », un temps de suivi est primordial pour optimiser les effets bénéfiques d'un team building. Le suivi comprend :

- La validation de la mise en place des décisions, plans d'actions et charte ou règles communes élaborés lors du séminaire.
- Faire un point régulier au départ sur le respect des règles du jeu définies (charte d'équipe, de management...) puis déléguer cette tâche à un « champion » interne.
- La réitération 6 mois après le séminaire du diagnostic M@gic© pour mesurer le chemin parcouru et celui qui reste à parcourir.

M@gic : Evaluer et faire évoluer la maturité de l'équipe

Perfectionnant le modèle empirique créé par Tuckmann, M@gic permet d'évaluer le(s) degré(s) de maturité d'une équipe et de fournir des recommandations d'actions concrètes pour aider un manager et son équipe à développer l'efficacité collective.



Etape	Modalités
Analyse Préalable	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens semi-directifs N, RH & N-1 • Diagnostic M@gic© • Restitution des résultats au N, RH avec recommandations / agenda du séminaire
Séminaire de team building	<ul style="list-style-type: none"> • Restitution de M@gic© et exploitation des résultats • Travail sur la cohérence (mission, responsabilités, objectifs, contributions, « règles du jeu ») • Travail sur la cohésion (compréhension des différences et des complémentarités, détermination des valeurs communes, développement du sentiment d'appartenance...)
Suivi	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi des plans d'action / respect des « chartes ou règles communes » élaborées. • Validation du respect des « règles du jeu » mises en place • Réitération du diagnostic M@gic©

LE KICK OFF PROJET : LES CLES DE LA REUSSITE

Le projet qui m'a été confié est un projet conséquent comportant de forts impacts tant logistiques, informatiques, qu'industriels.

S'agissant d'une réorganisation stratégique de notre activité S.A.V., avec transfert d'activité et changement de prestataire, le risque majeur en cas d'échec, était de porter préjudice à la qualité du service rendu au client.

De part l'envergure du projet et ses multiples contraintes, il était difficile de dégager une ligne directrice, un découpage du projet avec ses jalons et ses priorités.

Pour moi, ce fut le premier bénéfice de notre kick off : nous donner, à mon équipe et à moi, une visibilité précise de ce que nous devons faire et de comment nous devons nous y prendre. Il nous a permis de nous mettre au travail dès le lendemain, avec une vision claire de ce que chacun devait délivrer semaine après semaine.

Grâce à une préparation en amont du kick off, un accompagnement et de la méthode, nous avons, avec un consultant, découpé notre projet de façon à identifier les zones d'effort, les zones de risques, la charge de travail et les livrables clés, mais aussi à mettre en lumière les contributions de chaque membre de l'équipe.

Le second bénéfice, de part les aspects participatifs du Kick off, fut la création de synergie entre les différents acteurs. L'effet « brainstorming » permet de montrer que chacun a des idées, que chacun a sa valeur ajoutée au sein de l'équipe. Les quelques activités de Team building ont aussi permis aux gens de véritablement « se rencontrer » et de créer une solidarité au sein de l'équipe de projet vis-à-vis des interlocuteurs externes.

Enfin, de part son côté « évènementiel » (s'isoler deux jours pour faire un focus sur le projet, sortir du quotidien et de ses contraintes et priorités) le kick off a permis de donner du poids à notre projet, de le crédibiliser aux yeux de l'équipe.

Michael DIBBERN-Hardware Support Project Manager
ALCATEL BUSINESS SYSTEMS



Pour certaines entreprises rompues au fonctionnement en mode projet, le Kick Off fait partie des rituels indispensables au bon démarrage et au bon déroulement d'un projet.

Il est l'occasion pour le chef de projet de réunir l'ensemble des acteurs qui seront présents tout au long du projet, et de préparer avec eux le lancement du projet.

Les objectifs d'un kick off projet sont les suivants:

- Favoriser une même compréhension des enjeux et objectifs du projet /affaire, faire partager une même vision à l'ensemble des acteurs
- Susciter l'adhésion des membres de l'équipe projet et créer un esprit d'équipe
- Donner une visibilité sur les rôles et contributions de chacun, dans le temps.

Pour que la « mayonnaise prenne », il faut toujours au moins trois ingrédients:

- **Un soupçon de Team Building** (cf notre sujet)
- **Une pincée de Planification**: un ou plusieurs ateliers permettant de réaliser l'organigramme technique puis le planning du projet
- **Une pointe d'Organisation**: quelques séances d'échange autour des règles et modes de fonctionnement de l'équipe projet (matrice de responsabilités, circuits de communication et décision, reporting..)

Pour récolter les bénéfices du kick off, il faut impérativement que les engagements pris soient respectés par chacun, que tous les acteurs jouent ensemble la même pièce de théâtre, menée de main de maître par son metteur en scène, le chef de projet!

Inter-Entreprises

Calendrier des sessions 2nd semestre 2006

Inscription auprès de Bastien Deprès

- Lundi 18 & Mardi 19 Septembre 2006
- Jeudi 19 & Vendredi 20 Octobre 2006
- Mercredi 6 & Jeudi 7 Décembre 2006

Open'Act



8, rue Jaquemont
75 017 PARIS
Téléphone : 01 53 09 20 40
Télécopie : 01 53 09 20 41
eMail : contact@openact.com

Communication Persuasive