



Histoires de dynamique d'équipe

Racontées par des Worldliners

Table des matières

1. Préface, Laurent Sarrazin	4
2. Qui sommes-nous	6
3. Pré-embarquement	12
4. Les différents styles de management	16
4.1 Management directif, collaboratif et participatif	17
4.2 Lien avec l'agilité	20
4.3 Quel est votre style de management	21
5. Nos pratiques et retours d'expérience	24
5.1 La relation manager-collaborateur	25
5.1.1 Les "un à un"	25
5.1.2 Les moving motivators	28
5.1.3 Recueillir du feedback	30
5.2 Développer la cohésion dans l'équipe	32
5.2.1 Confiance et communication	32
5.2.2 La convivialité	38
5.3 Mobiliser l'intelligence collective	39
5.3.1 Brainstorming	39
5.3.2 OKR	41
5.3.3 Cas pratique : la gestion des réunions	44
5.3.4 Collaboration et expérimentation	46
5.4 L'empowerment en action	50
5.4.1 Les rôles	50
5.4.2 Le lean coffee	57
5.4.3 La réorganisation inclusive	58
5.4.4 La prise d'initiative	60
6. Difficultés et échecs	64
7. Comment se lancer ?	66
8. Conclusion	68

1. Préface, Laurent Sarrazin





Quelle joie de voir un livre écrit de l'intérieur, contribuant à l'essaimage de valeurs nobles au sein de la culture d'entreprise. Le management participatif, sujet central de cet ouvrage, est un sujet qui devrait être au cœur de toutes les entreprises qui ont l'ambition d'humaniser la performance. Si la performance est essentielle pour permettre à une entreprise d'exister, il n'est plus question que ce soit au détriment de l'humain.

Dans mes souvenirs, IDEO, VALVE ont été pour moi les premiers exemples d'entreprises qui ont donné le 'la' en révélant toute une série de pépites qui anime l'humain dans leurs contextes de performance respective. Leurs livres sont publics (vous pouvez télécharger les pdf) car les contributeurs en sont à la fois fiers et généreux : l'écriture de ce type d'ouvrage est un très bon moyen de souder un collectif interne, réunissant divers récits qui renforcent la mémoire du futur, que j'ai découverte grâce à ma regrettée mentor Bernadette LECERF-THOMAS. Les neuro-systémiciens nous présentent la mémoire du futur comme celle qui nous permet de nous projeter dans l'avenir. C'est une mémoire prospective qui se nourrit de nos histoires passées et présentes pour envisager la suite. Cette mémoire est une plateforme sur laquelle nous pouvons nous appuyer pour regarder devant, pour se mettre en mouvement vers un futur qui donne envie.

Co-écrire et publier un livre d'histoires authentiques en interne est un acte important pour conscientiser, valoriser et essaïmer le travail effectué par des collaborateurs probablement défricheurs, précurseurs, "innovateurs". Ils ont tenté, ils ont appris. Maintenant, ils vous livrent sur un plateau le résultat de leurs avancées, car c'est avec vous que la conquête se poursuit. Accessible car raconté avec un langage commun défini par la culture de l'entreprise, le contenu aura de grandes chances de susciter votre curiosité, votre intérêt, voire votre adhésion car vous y trouverez des éléments sincères, qui vous parleront sans filtre, en toute confiance. Le livre que vous tenez entre vos mains est donc un très bon vecteur de pollinisation, d'autant plus qu'il est interactif (vous serez régulièrement questionné), pédagogique et pratico-pratique avec des recettes clé en main pour vous lancer à votre tour, pour tenter vos premières expériences.

Si ce livre aborde des sujets essentiels pour les GEN Y et GEN Z, il rayonne bien plus largement, en titillant la corde sensible de toute personne en quête de raison d'être, d'autonomie, de la prise en compte de ses leviers de motivations intrinsèques, des possibilités d'apprendre en continu, des opportunités de se développer. Vous retrouverez ici de nombreuses pistes ouvertes dès 2010 par Jurgen APPELO, grand agiliste international dans son modèle de leadership agile : le MANAGEMENT 3.0. Les auteurs ont pris soin d'étendre leurs expériences avec d'autres sources pour mobiliser l'intelligence collective, pour favoriser la co-participation. Le tout forme un ensemble cohérent, appuyé d'un kit pédagogique ludique pour favoriser vos prochains pas vers un peu plus de management participatif.

Bon voyage,

Laurent SARRAZIN

Fondateur de Rupture(21), cabinet de coaching d'organisations agiles - Paris, Novembre 2021.

2. Qui sommes-nous



Bienvenue dans cette expérience immersive au cœur du management participatif. Ce livre a été humblement co-écrit par des Worldliners fédérés autour d'une volonté forte de diffuser le management participatif dans l'entreprise. Ils sont engagés dans le programme InnovaTeam pour être acteurs de ce changement. Ils témoignent ici de la façon dont ils ont *disrupté*¹, ce qu'ils ont testé et appris.

InnovaTeam est un programme interne qui met l'innovation managériale au service des équipes et des managers pour améliorer leur dynamique d'équipe. En travaillant sur des sujets tels que la cohésion, la collaboration, la communication, *l'empowerment* et l'intelligence collective, les organisations évoluent progressivement vers un mode de management dit "participatif". Pour cela, le programme propose des "trans-formations" d'équipe, l'animation d'ateliers à la demande, la découverte d'outils et concepts, une base de connaissance riche, des formations à la facilitation et au management à distance.

1 [Disrupter](#)



Ameline BERMOND

Ayant assisté à la mise en place du *Lean Management*² au sein d'un gros projet en difficulté, j'ai pu me rendre compte de la puissance de l'intelligence collective et des bienfaits de la transparence et de la responsabilisation. Ce fut l'occasion de découvrir les A3³ pour aider à la résolution de problème de manière coopérative ainsi que l'utilisation du management visuel. J'ai ensuite eu la chance d'être formée au rôle de *Scrum Master*⁴ et de pouvoir l'exercer pendant deux ans. Cela a renforcé mes convictions à propos des bienfaits du travail coopératif, de la bienveillance et de la transparence pour allier plaisir et performance dans les équipes. C'est donc naturellement que j'ai rejoint InnovaTeam pour satisfaire ma curiosité et continuer à me former à ces nouvelles manières de travailler.



Estelle CATEZ

Pour ma première expérience en entreprise, je souhaitais, avant tout, du sens. C'est donc tout naturellement que j'ai effectué mon stage, puis mon alternance, au sein d'InnovaTeam. Au travers de ce programme, je me suis construite professionnellement et personnellement. J'y ai découvert de nombreuses pratiques qui font écho en moi telles que la Communication Non Violente, les intelligences collectives et émotionnelles, le savoir-changer, etc. Je considère que cette prise de hauteur sur la vie professionnelle (mais aussi personnelle) restera un atout pour mes prochaines expériences.



Romain MURAIL

J'avais une idée assez précise de ce que devait être un manager : un membre de l'équipe à part entière, qui a des tâches et des missions qui lui sont propres sans forcément être liées à un concept d'autorité ou de "chef". Il a davantage un devoir d'animation, de vision et de support pour les autres membres de l'équipe afin qu'ils puissent s'épanouir. Je ne savais pas si ma vision du management était correcte ou complètement folle. C'est en participant à InnovaTeam que je me suis rendu compte que, si j'étais fou, nous étions nombreux à l'être et que nous pouvions agir pour promouvoir cette vision.

2 [Lean Management](#)

3 [A3](#)

4 [Scrum Master](#)



David LOPEZ

Cela fait plus de dix ans que je suis manager chez Worldline. J'ai toujours eu l'impression de faire tampon entre le style directif de mon management dans lequel je ne me reconnaissais pas vraiment et les nouvelles générations aux codes différents. J'ai commencé à m'intéresser au sujet en suivant le podcast "Outils du Manager⁵" de Cedric Watine. Puis à travers InnovaTeam, j'ai pu découvrir une nouvelle façon de manager bien plus en accord avec mes valeurs. Quel plaisir !



Nicolas DIEU

Passionné par les pratiques Agile, mon évolution professionnelle vers le management m'a amené à me questionner : comment créer les conditions permettant aux équipes de collaborer et de tendre vers l'auto-organisation ? C'est ainsi avec grand plaisir que j'ai intégré depuis sa création la communauté InnovaTeam de Worldline. Au programme : grosse source d'inspiration, mises en pratiques, et surtout des rencontres formidables !



Guillaume THERY

J'ai découvert l'Agilité au cours d'une formation certifiante Scrum Master. Cette formation a été une révélation pour moi et une vraie réponse à deux problématiques contemporaines auxquelles j'étais confronté en tant que chef de projet :

- La complexité croissante des projets informatiques (environnements techniques divers et multi-connectés, organisations internes contraintes et contraignantes, parties prenantes multiples,...) et un *time to market* exigeant pour que nous restions dans la course !
- L'auto-organisation d'équipe.

Concernant ce second point, il me manquait malgré tout des pistes ou pratiques à appliquer : le management Agile (3.0) m'a permis de mettre en place des choses concrètes. Ce style de management est même essentiel pour moi car aujourd'hui j'occupe un rôle de manager transversal sans lien hiérarchique. Je pratique régulièrement des ateliers internes, lors de cours à la fac ou encore avec nos fournisseurs Offshore.



Kévin SOIRFECK

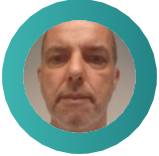
Je suis tombé dans le participatif en me rendant compte par moi-même de ce dont j'étais privé. C'est presque "malheureux" de passer par sa petite personne pour prendre conscience des barrières qu'on impose aux autres, mais ma prise de conscience a commencé ici : quand je me suis rendu compte que "moi aussi", j'avais des idées, des envies, des projections possibles. Et la question qui est venue de manière logique est la suivante : qui sont les personnes les mieux placées pour décider de la répartition des effectifs ? Qui connaît le mieux dans quel domaine Jean-Michel ou Corine sont performants ? On pense bien souvent à leur manager, qui les suit de près, connaît leur évolution respective, leurs points faibles et forts... mais dans la réalité, ça se passe comment ? Et bien souvent, on se tourne toujours vers la même solution : les personnes du terrain, celles qui produisent, livrent, exploitent, s'entraident et se connaissent mieux que quiconque.

J'ai parfois senti la peur autour de moi dans les équipes de managers : et si les collaborateurs prenaient de mauvaises décisions ? S'ils se trompaient ? S'ils n'assumaient pas ? Autant de questions, comme si nous avions la compétence suprême de ne jamais nous tromper nous-même ! Nous prenons au final peu de risques, et ça nous conforte souvent dans l'idée que nous faisons de bons choix, assumés et forts. Le bon choix, c'est de laisser la liberté à chacun de pouvoir s'exprimer sur ses envies et projections, au risque d'entrevoir des solutions insoupçonnées.



Pierre DUPLOUY

Avec un parcours relativement classique dans l'industrie informatique, de développeur à responsable d'équipe, j'ai éprouvé sans surprise quelques difficultés dans cette mission très particulière qu'est le management, ainsi que dans ma transition pour passer de la technique à l'humain. Les différentes formations dédiées au management ainsi que participer au programme mentorat m'ont bien aidé (merci Nico !). Mais c'est en particulier la participation en équipe à la formation InnovaTeam qui m'a permis de prendre conscience de l'importance d'impliquer toute l'équipe dans le management pour tirer le meilleur parti de chacun et bénéficier de l'intelligence collective (merci Claire !). Depuis cette révélation, je prends plaisir à incarner ces valeurs au quotidien. Je contribue en parallèle à former, à accompagner les équipes dans leur découverte et appropriation du management participatif.



Jérôme FERRER

Je m'intéresse à l'organisation de l'entreprise, cet ensemble d'interactions, de tâches, de relations, d'affects : pourquoi tel ou tel mode opératoire ? Quelle est l'intelligence mise en œuvre, dans quel but, où est le sens ?

C'est donc assez naturellement que j'ai rejoint l'équipe InnovaTeam fin 2018 pour y trouver enfin (hormis des individus incroyables !) l'opportunité d'aider les collaborateurs et les équipes à lever la tête du guidon, prendre le temps de l'échange et de la réflexion en partageant des valeurs fondamentales.



Claire DEPREZ

J'ai découvert le management 3.0 suite à une présentation des *moving motivators*[®]. Au travers de cet outil, j'ai découvert tout un univers, avec lequel mes valeurs entraient en résonance. J'ai fait des expérimentations à mon échelle, pleines d'apprentissages.

Depuis, dans une dynamique d'intrapreneuriat, je m'emploie à diffuser le *mindset*, les concepts et outils du management participatif au sein de l'entreprise par le biais du programme InnovaTeam que j'ai lancé en 2017.

J'ai le privilège de travailler sur des missions enrichissantes, avec des personnes exceptionnelles. Quel plaisir de voir les équipes cheminer en mobilisant les potentiels individuels et collectifs, en développant cohésion, collaboration, confiance, efficacité.

3. Pré-embarquement



Vous arrivez certainement avec des questions “à quoi correspond cette notion de management participatif ?”, de l’envie “hâte de me lancer !”, des doutes “je ne pense pas que ça puisse marcher chez moi”, voire même des réticences “pourquoi changer ? Ça fonctionne déjà très bien comme ça”. Peut-être même vous a-t-on dit “tu devrais le lire...”.

L’objet de ce livre est de vous proposer des outils et des retours d’expérience pour vous montrer ce qu’il est possible de faire, pourquoi l’avoir fait, les bénéfices obtenus, les challenges relevés, les échecs rencontrés et les apprentissages réalisés.

Vous ne trouverez pas de potion magique, ni de recette universelle car chaque cheminement est différent. Vous y trouverez “quelque chose”, qui fera écho en vous, qui répondra à une problématique, qui vous tentera, que vous soyez manager ou non.

Nous vous invitons à ouvrir votre cadre, à rester ouvert. Lorsqu’un “oui mais” vous viendra en tête, remplacez-le par un “oui et” puis voyez ce que cela change dans votre réflexion.

Afin d’accompagner votre lecture, vous trouverez des espaces pour y noter vos réflexions, vos questions, vos idées, vos doutes. Commençons dès maintenant :

4. Les différents styles de management

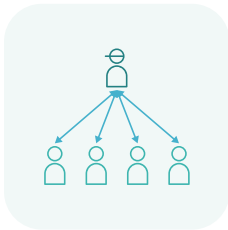


4.1 Management directif, collaboratif et participatif

Avant de partager avec vous nos retours d'expérience, remettons le management participatif en perspective en définissant également le management directif et le management collaboratif.



Le management directif ou 1.0 est un style autoritaire. Le manager donne des consignes et ne prend pas en compte les retours de ses collaborateurs. La configuration est *top-down*, le manager détient le pouvoir de décision.



Le management collaboratif ou 2.0 laisse place à l'échange : entre le manager et son équipe mais aussi au sein de l'équipe. La collaboration émerge quand elle est nécessaire mais pas encore pour créer davantage de valeur ensemble. Le manager garde le pouvoir de décision : il recueille des idées, du *feedback* auprès de son équipe et décide d'en tenir compte, ou pas. La prise d'initiative est conditionnée par l'approbation préalable du manager.



Le management participatif ou 3.0 change davantage par rapport aux deux autres, on parlera de changement de paradigme.

Le manager donne la direction, le cap à tenir et pose le cadre. Il se décentre du pouvoir de décision : il se met en posture de "pourvoir pour" l'équipe et non plus de "pouvoir sur". Il prend du recul par rapport à son équipe et son fonctionnement, on parle de "posture coach". Grâce à cela, il voit comment son "système équipe" fonctionne :

- La communication est-elle fluide ?
- Y a-t-il des tensions ?
- Les responsabilités sont-elles claires ? Bien réparties ?
- Les processus sont-ils pertinents ?
- Les enjeux sont-ils délivrés dans les temps ?
- Les livrables ont-ils un niveau de qualité suffisant ?
- Les collaborateurs prennent-ils plaisir dans leur travail ?
- Est-ce que je sais ce qu'ils attendent de moi ?

Ainsi, il peut questionner l'équipe pour l'aider à prendre de la hauteur, se remettre en question et effectuer les ajustements nécessaires. Le manager ne se positionne pas comme expert : il fait confiance à ses collaborateurs pour trouver les solutions et considère le droit à l'erreur comme essentiel.

« Dans le management participatif, le manager donne la direction, le "où et pourquoi", mais pas de directives "le comment" »

De son côté, l'équipe a donc une direction, un cap à tenir : la manière d'y parvenir, c'est elle qui va le définir. L'équipe va mobiliser son intelligence collective, va apprendre à communiquer, à décider, à créer ensemble. Les responsabilités sont distribuées entre ses différents membres, en fonction de leurs compétences et appétences. Les conflits sont gérés entre ses protagonistes au lieu d'être remontés au manager pour qu'il les règle. Au sein de ce collectif, chaque individu développe son propre potentiel, accompagné par des points réguliers avec son manager.

L'*empowerment*⁷ est au cœur de ce mode de fonctionnement. Il constitue un double changement :

- En tant que manager : laisser la place à l'équipe pour qu'elle puisse prendre des décisions, mener des sujets
- En tant que collaborateur : prendre de nouvelles responsabilités, sortir de sa zone de confort, prendre davantage d'initiatives.

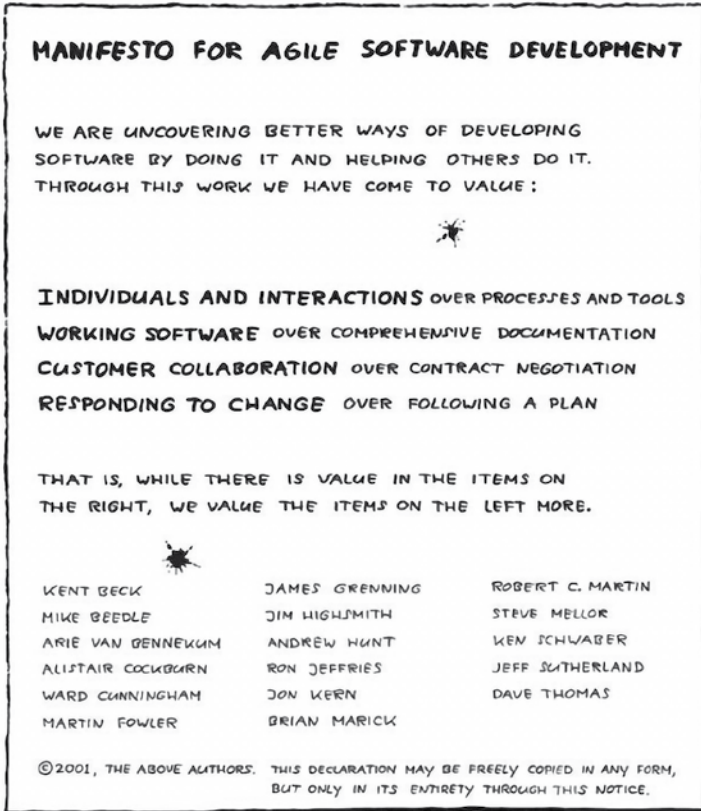
Maintenant, imaginez un curseur que vous déplaceriez entre ces trois modes de management. En fonction du contexte, en fonction des collaborateurs, en fonction de la maturité de l'équipe, le manager utilisera la posture la plus adaptée. Même un manager participatif aura besoin d'une touche de directif et d'un soupçon de collaboratif.

« En fonction du contexte, en fonction des collaborateurs, en fonction de la maturité de l'équipe, le manager utilisera la posture la plus adaptée à un instant T. »

Attention à ne pas négliger l'importance du manager : il ne faut pas mélanger autonomie et abandon. Le manager est présent et a un rôle à jouer. Il est garant du cadre, sans quoi l'équipe basculerait en mode "chaos".

4.2 Lien avec l'agilité

Le management participatif est aussi appelé "management Agile". En effet, la philosophie et les méthodes Agile⁸ ne sont pas uniquement destinées à la gestion de projet. Nous pouvons faire facilement des parallèles avec le management participatif. Prenons le Manifeste Agile⁹ par exemple :



Source : Jurgen Appelo, Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders, Addison-Wesley Professional 454 pages.

Il recommande de renforcer les interactions par la collaboration pour faire grandir le produit et l'équipe, itération par itération... Pourquoi ne pourrait-on pas appliquer cela dans la vie de l'équipe ?

8 [Méthodes Agiles](#)

9 [Manifeste Agile](#)

4.3 Quel est votre style de management

Et vous, êtes-vous plutôt d'une dominante directive, collaborative ou participative ? Pour vous aider à le déterminer, vous pouvez répondre au questionnaire suivant, en entourant sur chaque ligne, le symbole qui correspond au mieux à ce que vous feriez aujourd'hui. Si vous n'êtes pas manager, répondez aux questions en fonction de ce que vous attendez de la part de votre manager.

		Souvent	Parfois	Rarement
1	J'invite mes collaborateurs à réguler les tensions entre eux	△	○	□
2	En cas d'erreur, je veux savoir qui est le coupable	□	○	△
3	Je considère que les erreurs sont nécessaires pour progresser	△	○	□
4	Je fais des "un à un" avec chaque membre de l'équipe au moins toutes les 3 semaines	△	○	□
5	Je me braque si quelqu'un n'est pas d'accord avec moi	□	○	△
6	Je prends en compte l'avis des autres avant de décider	△	○	□
7	J'utilise les réflexions de groupe pour avoir des propositions pertinentes	△	○	□
8	Je fais confiance aux sachants pour prendre les bonnes décisions	△	○	□
9	Je coupe facilement la parole	□	○	△
10	En cas de problème dans l'équipe, c'est moi qui propose une solution	□	○	△
11	Je communique en toute transparence sur mon activité	△	○	□
12	J'encourage la reconnaissance au sein de l'équipe	△	○	□
13	J'encourage les travaux de groupe	△	○	□
14	Je pense que la cohésion d'équipe est une perte de temps	□	○	△
15	L'équipe est fédérée autour de valeurs définies ensemble	△	○	□
16	La raison d'être de l'équipe est claire et apporte du sens à notre activité	△	○	□
17	J'aime débattre et convaincre	□	○	△
18	Je donne des conseils : « si j'étais toi... »	□	○	△
19	Je fais les choses moi-même pour aller plus vite	□	○	△
20	Je questionne les collaborateurs sur leurs aspirations de carrière	△	○	□
21	Je suis pro-actif pour récupérer du feedback me concernant dans l'équipe	△	○	□
22	Je fais des retours positifs et je propose des améliorations futures pour aider mes collaborateurs à grandir	△	○	□

23	Il m'arrive de prendre des décisions sur des sujets que j'ai délégués	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="triangle-up"/>
24	Je décide comment le travail doit être fait	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="triangle-up"/>
25	Certains éléments de la vie d'équipe sont animés par l'équipe, comme les congés par exemple	<input type="triangle-up"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
26	Le recrutement se mène conjointement avec tout ou une partie de l'équipe	<input type="triangle-up"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
27	En cas de réorganisation, j'associe les collaborateurs à la recherche de solutions	<input type="triangle-up"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
28	Je m'emploie à transmettre mes compétences techniques à l'équipe	<input type="triangle-up"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
29	J'accompagne les collaborateurs pour qu'ils aillent au bout de leurs idées	<input type="triangle-up"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
30	Je sais écouter un collaborateur pendant trois minutes sans l'interrompre	<input type="triangle-up"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
31	J'envoie les objectifs par mail à mes collaborateurs, sans réaliser d'entretien	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="triangle-up"/>
32	Je développe mes soft skills (communication, écoute, accompagnement au changement...)	<input type="triangle-up"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
33	Je réalise de la veille sur le management afin d'innover dans mes pratiques managériales	<input type="triangle-up"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
34	Si des propositions ne me plaisent pas, c'est moi qui décide	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="triangle-up"/>
35	Je supporte mal l'incompétence	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="triangle-up"/>
36	Je n'ai pas de temps à perdre avec les états d'âme de mes collaborateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="triangle-up"/>
37	Nous avons des moments en équipe pour prendre du recul et améliorer notre fonctionnement	<input type="triangle-up"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
38	J'aime avoir le dernier mot	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="triangle-up"/>
39	Je privilégie des relations sincères et authentiques	<input type="triangle-up"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
40	Outre les objectifs individuels, j'amène l'équipe à se fixer des objectifs collectifs	<input type="triangle-up"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>

Pour chaque symbole, reportez ci-dessous le nombre obtenu.

Nombre de triangles	Nombre de cercles	Nombre de carrés

Vous avez une majorité de carrés : vous êtes plutôt un manager au style autoritaire.

Vous avez une majorité de cercles : vous êtes plutôt un manager au style collaboratif.

Vous avez une majorité de triangles : vous êtes plutôt un manager au style participatif.

Au regard des éléments théoriques présentés plus tôt, est-ce que le style dominant mis en lumière ici vous surprend ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Qu'est-ce que ça vous apprend sur vous ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Quels leviers pourriez-vous activer pour avoir quelques triangles supplémentaires ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Nos pratiques et retours d'expérience





Ce rappel théorique fait, nous vous proposons de partager avec vous quelques retours d'expérience, concepts et outils.

5.1 La relation manager-collaborateur

5.1.1 Les "un à un"



Claire : La relation entre le manager et chaque collaborateur se construit et se renforce notamment au travers d'entretiens individuels : les "un à un". C'est un moment, un espace offert au collaborateur pour s'exprimer sur la façon dont il se sent, sur ses réussites et sur les difficultés qu'il rencontre. Le manager revêt la posture "coach" : il est en écoute active, en accueil bienveillant et il accompagne la réflexion du collaborateur pour l'aider à trouver ses propres solutions.

Voici quelques questions types dont vous pouvez vous inspirer :

- Comment vas-tu aujourd'hui/en ce moment/depuis la fois dernière ?
- Comment se passent tes journées ? En télétravail ? Sur site ? Ton équilibre vie professionnelle/personnelle ?
- Comment se passe le travail avec le reste de l'équipe ? Est-ce que tu penses qu'un de nos collègues est en difficulté en ce moment ?
- Quelles sont tes dernières réussites ?
- Est-ce qu'il y a des choses qui te contrarient ? Rencontres-tu des difficultés ?
- Sur telle difficulté, de quoi as-tu besoin ?
- Est-ce que tu attends quelque chose de ma part ? Est-ce qu'il y a des choses que je fais trop/pas assez/pas du tout ?

En tant que manager, vous avez peut-être les réponses aux questions que se pose votre collaborateur. Néanmoins, l'amener à trouver ses propres solutions développera son autonomie et sa confiance en lui. C'est d'ailleurs ce que nous propose Confucius : "Quand un homme a faim, mieux vaut lui apprendre à pêcher que de lui donner un poisson".

Pour vous dégager du rôle de sachant et endosser la posture d'accompagnant, vos trois principaux outils sont l'écoute, la reformulation et le questionnement.

« Quand un homme a faim, mieux vaut lui apprendre à pêcher que de lui donner un poisson » -Confucius

Chaque type de reformulation a un objectif :

- Clarifier : "Si j'ai bien compris,... C'est bien ça ?"
- Recentrer : "Le plus important ici c'est...", "Donc c'est surtout..."
- Résumer : "En synthèse, ils s'agit de..."
- Verbaliser ce qui n'est pas dit : "Tu as l'air...", "Il me semble que...", "Tu ne parles pas de..."

La reformulation permet ensuite à votre collaborateur de continuer sa réflexion. Le questionnement suit la reformulation. Vous avez plusieurs options :

- Valider et relancer :
 - "Tu trouves que c'est compliqué ?"
 - "Cette situation t'agace ?"
- Si vous avez la connaissance métier qui vous permet de savoir que la solution proposée est perfectible voir contreproductive, vous pouvez amener des questions en rapport avec le point d'amélioration que vous avez identifié :
 - "Et comment pourrais-tu faire la même chose, encore plus simplement ?"
 - "Et comment vas-tu t'assurer que le reste de l'équipe est d'accord avec toi ?"
 - "Et comment faire cela sans impacter les utilisateurs ?".

Vous pouvez terminer avec des suggestions si toutefois vous le jugez nécessaire. Car Confucius nous dit aussi que le temps que la personne apprenne à pêcher seul, il faut la nourrir.

La reformulation du ressenti est très importante, elle signifie que vous avez bien accusé réception de l'état émotionnel de la personne en face de vous. Au lieu de dire "Mais ne t'inquiète pas, ça va bien se passer" ou "J'ai toute confiance en toi pour y arriver", vous pouvez dire "Tu te sens en difficulté pour mener cette mission à bien (reformulation miroir), de quoi as-tu besoin pour y parvenir (ouverture vers l'élaboration de solutions) ?"

« Les trois clés du "un à un" sont l'écoute, la reformulation et le questionnement. »

Ces compétences se développeront avec la pratique. L'essentiel est de chercher à accompagner le cheminement de votre équipier plutôt que de lui offrir toutes les solutions sur un plateau.

Le "un à un" est également propice à la formulation de *feedbacks* et *feedforwards* :

- *Feedbacks* : des retours positifs sur une situation donnée
- *Feedforwards* : des améliorations possibles dans le futur.

Par exemple : "Ce livrable est très complet, tu as bien cerné toutes les dimensions du projet, bravo. Je te propose de l'enrichir de schémas pour gagner en lisibilité."

« Un feedback consiste à formuler des retours positifs sur une situation donnée. Un feedforward propose des améliorations souhaitées dans le futur. »

Valoriser les efforts, les réussites permettent aux collaborateurs de les ancrer pour en faire des points d'appui.

La pratique des "un à un" est un rituel qui solidifie la relation manager-collaborateur en termes de confiance et de transparence.

L'estime de soi du collaborateur en sort renforcée car :












- Il apprend à faire confiance à ses propres choix, avec le support du manager
- Il porte un regard positif sur ses travaux grâce aux *feedbacks*
- En cas d'échec, le manager l'accompagne à en tirer de précieux apprentissages.

5.1.2 Les moving motivators



Nicolas : Pour réaliser le tout premier “un à un”, plutôt orienté découverte de l'autre, vous pouvez utiliser les *moving motivators*¹⁰.

C'est un ensemble de dix cartes qui représentent les motivations intrinsèques. Le manager et le collaborateur ont chacun un jeu de cartes, ils les trient en fonction de ce qui est le plus important pour eux, puis évaluent si ces motivations sont satisfaites ou non. Vient ensuite un partage au cours duquel ils vont ensemble échanger sur les résultats de l'exercice.

MOVING MOTIVATORS 	ACCEPTATION  Les gens autour de moi approuvent ce que je fais et qui je suis	LIBERTÉ  Je suis autonome sur mon propre travail et mes responsabilités	STATUT  Ma position est bonne et reconnue par les gens qui travaillent avec moi
	HONNEUR  Mes valeurs personnelles se retrouvent dans le groupe et cela augmente ma loyauté	ORDRE  Il y a suffisamment de règles et de politiques pour me fournir un environnement stable	POUVOIR  J'ai assez de possibilités pour influencer ce qui se passe autour de moi
CURIOSITÉ  J'ai plein de choses à étudier et auxquelles penser	BUT  Mon but dans la vie se reflète dans le travail que je fais	MAÎTRISE  Mon travail challenge mes compétences mais reste dans le domaine de mes capacités	MOVING MOTIVATORS <small>These cards are part of the Management 3.0 materials. They represent the 10 intrinsic motivations of the people in an organization. You can find a description of their use at www.management30.com/moving-motivators</small> 

Les *moving motivators* permettent d'identifier ce qui nous anime individuellement et de le partager. C'est un très bon point de départ pour toucher du doigt le fait que chacun a des appétences différentes, pouvant être complémentaires. Ce sont des pièces du puzzle qui commencent à apparaître. Connaître ce qui anime les autres me permet de mieux les comprendre. C'est un support qui peut être aidant pour mener un échange invitant à l'introspection et l'authenticité.

Quelles sont vos trois principaux leviers de motivation, ceux qui vous donnent envie de venir travailler ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Sont-ils satisfaits ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Quelles actions pourriez-vous imaginer pour faire en sorte qu'ils soient davantage satisfaits ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5.1.3 Recueillir du feedback



Romain : Tout comme il existe des bilans projet, des rétrospectives ou des entretiens de performance annuels, en tant que manager je considère que je dois me remettre en question et aller chercher du *feedback* auprès de mon équipe.

Pour cela, j'aime réaliser des ateliers ludiques, tels que :

- Les affiches de films : poser une question et demander à l'équipe de choisir une affiche de film représentant sa réponse
- *Stop/Keep/Start*¹¹ : utilisé en rétrospective, il peut être adapté pour demander à votre équipe son avis sur votre management (ce qu'il faut continuer de faire / arrêter de faire / commencer à faire).

« En tant que manager, je considère que je dois me remettre en question et aller chercher du feedback auprès de mon équipe »

Pour aller plus loin, j'ai créé un jeu de neuf cartes : j'ai choisi des images représentant des situations, sélectionnées au hasard sur le web (un personnage qui tombe, une plante qui pousse, un pingouin rêvant de voler...). J'ai ensuite distribué un jeu à chaque membre de l'équipe.

Puis je leur ai posé des questions concernant la vie de l'équipe, leur travail, mon mode de management, leur autonomie... Chaque personne me montrait alors l'image qui reflétait le plus sa perception du sujet et pouvait, si elle le souhaitait, m'expliquer son choix.

J'ai pu consolider une vision globale de leur état d'esprit, me définir un plan d'actions concret et identifier quels comportements changer ou garder. J'ai vraiment apprécié cette expérience que je compte reproduire avec, peut être, un nouveau jeu.

Pour aller encore plus loin, le recueil de *feedbacks* peut être organisé à plus large échelle au travers d'un 360°, en consultant aussi des pairs, des partenaires, son manager.

11 [Stop/Keep/Start](#)



5.2 Développer la cohésion dans l'équipe

5.2.1 Confiance et communication

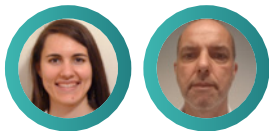


Claire : La cohésion de groupe est ce liant qui fait d'une somme d'individus une entité à part entière. Elle nécessite de développer une communication assertive, de la confiance, la connaissance de soi et des autres. Par exemple, les *moving motivators* peuvent être pratiqués en équipe, en formant des sous-groupes de deux ou quatre.

La confiance au sein de l'équipe se développe au travers de ses interactions. On parle d'assertivité : c'est l'aptitude à exprimer des idées ou à défendre des droits sans agressivité envers autrui. Autrement dit, c'est notre capacité à exprimer nos besoins, à proposer des solutions, en prenant en compte le reste de l'équipe, les besoins des autres équipiers et leurs propres solutions.

« L'assertivité est l'aptitude à exprimer des idées ou à défendre des droits sans agressivité envers autrui. »

Entre référents du programme InnovaTeam, nous avons une relation de confiance qui nous permet de nous livrer, de nous exprimer sans peur du jugement. Nous élaborons des solutions ensemble dans un climat de bienveillance. Pour garantir cette bonne communication, pour garantir la prise en compte de soi et des autres, nous sommes très friands de Communication Non Violente.



Ameline et Jérôme : CNV est l'acronyme pour "Communication NonViolente". Ce mode de communication a été créé par Marshall Rosenberg¹². Il permet d'établir une communication bienveillante avec les autres et de désamorcer des situations délicates. Marshall nous invite à nous connecter à nous-même pour ensuite se connecter à l'autre.

Il propose, entre autres, une approche en quatre étapes pour communiquer de manière apaisée avec nos interlocuteurs : l'OSBD.

Prenons le cas d'un collaborateur qui reçoit un appel téléphonique important d'un client et qui est dérangé par une discussion animée entre deux personnes, juste à côté de lui.

Découvrons ce modèle au travers de cette situation :

1. **O** comme Observation : c'est la première étape durant laquelle nous décrivons de manière factuelle ce qu'il s'est passé sans émettre de jugement. On ne relate que les faits, de façon objective, en écartant toute interprétation. Ainsi, toute objection est désamorcée car un fait est indiscutable.

"Hier, j'étais au téléphone avec le client. Paul et toi étiez en pleine discussion. J'avais beaucoup de mal à entendre ce que me disait mon interlocuteur."

2. **S** comme Sentiment : cette deuxième étape vise à exprimer à notre interlocuteur ce que nous avons ressenti lors de la situation, de partager avec lui notre émotion. Tout comme le fait, l'émotion que je ressens est irréfutable car c'est la mienne.

"Je me suis senti agacé et en même temps gêné de demander au client de répéter."

3. **B** comme Besoin : cette troisième étape est l'occasion d'exprimer le besoin qui n'a pas été satisfait pour nous. Attention, un besoin n'est pas une demande. "J'ai besoin que tu..." n'exprime pas un besoin intrinsèque. Comme l'émotion, ce besoin nous est propre, il ne peut pas être remis en cause.

"J'ai besoin de calme pour pouvoir me concentrer et bien entendre au téléphone."

4. **D** comme Demande : cette dernière étape permet d'exprimer une demande concrète et négociable pour trouver un terrain d'entente satisfaisant les besoins des différentes parties. C'est une ouverture afin d'éviter que le fait ne se reproduise (ou au contraire pour qu'il se perpétue si l'expérience a été positive).

"Est-ce que la prochaine fois vous pourriez parler moins fort quand je suis au téléphone ou aller dans une salle de réunion s'il vous plaît ?"

En exprimant émotions et besoins, l'empathie de l'interlocuteur est sollicitée (sa capacité à reconnaître ces éléments) et notre demande a plus de chances d'être entendue et prise en compte.

C'est également beaucoup plus facile d'exprimer un sentiment en s'appuyant sur le besoin déclencheur : être déçu parce que l'on a besoin de loyauté, être heureux parce que l'on a pu exercer sa créativité (besoin de réalisation de soi).

Par ailleurs, cette démarche nous incite à adopter des réflexes *solution focus*, ce qui signifie de mobiliser notre énergie sur les solutions plutôt que de ressasser les problèmes.

Cette méthode peut sembler au début peu naturelle voire rigide mais ces étapes permettent d'apporter une structure et de se questionner sur ce qui nous a véritablement posé problème. Une fois que nous avons compris le principe, l'échange devient plus fluide, moins mécanique.

Nous avons rarement l'habitude d'identifier et de nommer nos émotions, d'autant plus dans le milieu professionnel. C'est pourtant une porte d'entrée pour conscientiser nos besoins.

« Derrière toute émotion se cache un besoin. »



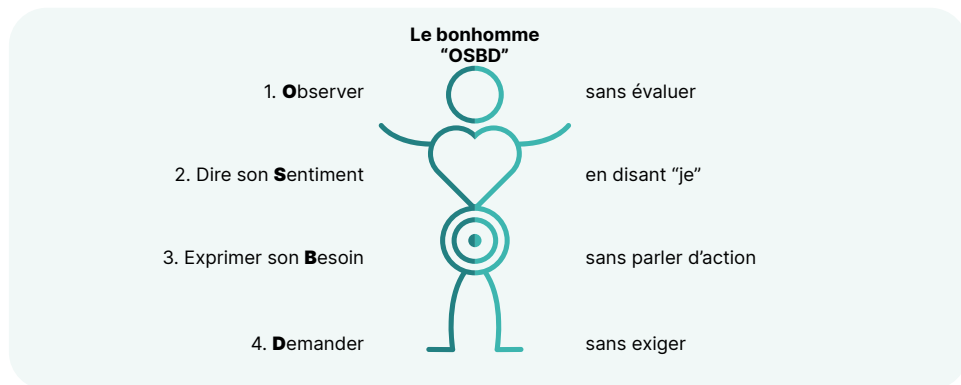
Ameline : Au début, j'étais étonnée, voire gênée de parler de mes sentiments. Je me suis rendu compte que j'avais du mal à trouver les mots justes pour les nommer¹³. Pratiquer la CNV m'a permis de mieux connaître mes besoins et parvenir à mieux me positionner face aux autres en leur faisant des demandes plus appropriées.

Parfois en déroulant ces quatre étapes, je me rendais compte que le problème ne venait pas de l'autre mais de moi-même, c'est donc un merveilleux outil de connaissance de soi et de développement personnel.

Cette méthode permet ainsi de désamorcer d'éventuelles tensions au sein des équipes et au-delà, de permettre une meilleure communication dans tous les domaines de notre vie.

13 N'hésitez pas à vous aider de [listes de sentiments et de besoins](#)

Pour en aider la mémorisation, l'OSBD est représenté par un bonhomme. La tête correspond à l'observation via les yeux et les oreilles (ce que j'ai vu/entendu), le cœur correspond aux sentiments, puis le ventre est associé aux besoins et enfin les pieds symbolisent les petits pas à faire pour aller de l'avant avec la demande.



Derrière toute émotion se cache un besoin : cela pourra vous aider à mieux comprendre les réactions de vos interlocuteurs. Par exemple, si quelqu'un se met en colère, vous pouvez l'aider à verbaliser cette colère et identifier le besoin lésé.

La CNV est un outil très efficace à pratiquer bien plus largement que dans le cadre professionnel ; il mérite vraiment cet effort car il ancre des réflexes très utiles pour nous tous, tout le temps, même hors exercice de la CNV.



Claire : La CNV sert donc à s'exprimer mais aussi à écouter et recevoir : on parle d'écoute empathique. Celle-ci consiste à offrir à son interlocuteur un espace au sein duquel il peut exprimer ce qu'il ressent, sans jugement, sans censure, où il peut mettre de l'ordre dans ses pensées et avancer vers des solutions. C'est ce que l'on retrouve dans la posture coach du manager présentée précédemment. Connaître la CNV permet d'amener l'autre à mieux se connaître en lui proposant des questions, des reformulations, des miroirs : "si j'ai bien compris, tu es en colère parce que ta proposition n'a pas été retenue ? Tu avais besoin d'être entendu ?".

Au sein d'une équipe, elle est idéale pour améliorer la sincérité et l'humilité. Cela se joue tant entre les collaborateurs et le manager, qu'entre les collaborateurs eux-mêmes.

J'avais organisé des *speed-dating* de *feedbacks*. Basés sur le modèle OSBD, chaque collaborateur était invité à préparer un *feedback* et un *feedforward* pour chacun de ses collègues. Ensuite, ils les partageaient en binômes. Toutes les dix minutes, les binômes changeaient, le but étant qu'à la fin de la session, tous les membres de l'équipe se soient rencontrés.

Faire des *feedbacks* n'est pas évident, les recevoir non plus. L'exercice a plu, mais a généré beaucoup de stress en amont. Pour se lancer dans ce genre d'exercice, il vaut mieux avoir atteint un certain degré de maturité dans l'équipe et laisser les gros dossiers de côté. Par ailleurs, j'avais fait un travail de reformulation pour que leurs *feedbacks* soient au plus près de l'OSBD, pour ne surtout pas y trouver de jugements ni d'interprétations.

« La CNV est un fabuleux voyage au cours duquel on se connecte à soi, à ses émotions, à ses besoins pour ensuite se connecter aux autres. »



Estelle : Pour moi aussi, la CNV est un outil formidable lorsqu'il s'agit de relations interpersonnelles. C'est parce que nous exprimons nos besoins de façon maladroite (voire nous ne les exprimons pas du tout) que nous arrivons à des conflits. Une fois que j'ai compris cela, la façon dont j'abordais les choses de manière générale a complètement changé. J'ai développé une plus grande tolérance vis-à-vis de l'autre. Ça n'est pas facile de se décentrer et de faire des compromis surtout lorsque nous touchons à nos valeurs. C'est là où le dernier pilier de la CNV, la demande, est une phase importante car il ne s'agit pas de formuler une exigence, mais c'est bien une discussion qui doit être entamée ici.

En effet, la CNV ne consiste pas uniquement à mieux comprendre et exprimer ses besoins, elle permet aussi de mieux savoir écouter ceux des autres, car finalement les autres aussi ont des besoins, y compris dans le milieu professionnel.

Dans quelle situation récente avez-vous dit "oui" alors que vous pensiez "non" ?

Exemple : oui je vais faire ce déplacement alors que je suis épuisé et que je n'en ai pas du tout l'envie

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Comment auriez-vous pu mieux prendre en compte vos besoins en vous servant de l'OSBD ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5.2.2 La convivialité



Ameline : Il ne faut pas oublier d'amener aussi des moments de cohésion informels plus orientés sur le fait de passer du temps ensemble. Ça peut être des petits jeux, des *icebreakers*¹⁴, la *gamification*¹⁵.

Faire une pause tous ensemble, aller au restaurant font partie de la vie d'équipe. Célébrer les succès est bien souvent oublié, pourtant cela met en perspective le résultat de tous les efforts consentis. Et si vous êtes dans un état d'esprit "verre à moitié vide", c'est l'occasion de porter votre regard sur le verre à moitié plein. Il existe également toute une panoplie d'ateliers de *TeamBuilding*, qui, s'ils sont scrupuleusement débriefés, déboucheront sur l'identification d'améliorations de la dynamique d'équipe.

Quelles sont vos pratiques de convivialité en présentiel ? En distanciel ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Qu'est-ce que vous pourriez proposer le mois prochain à votre équipe ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

14 [Icebreakers](#)

15 [La gamification](#)



5.3 Mobiliser l'intelligence collective

5.3.1 Brainstorming



Romain : Une des activités que je fais beaucoup avec mon équipe est le *brainstorming*. Il est très souvent "informel", se traduisant par une discussion sur une problématique donnée, à condition que cette dernière soit simple.

A partir du moment où un sujet est plus complexe que prévu ou qu'un échange s'éternise, je bascule sur le modèle du *brainstorm express*.

Le but est le même, à savoir faire travailler l'intelligence collective pour résoudre une situation, en y apportant un cadre et un processus permettant de générer 80% des idées les plus pertinentes en seulement 20 minutes.

« Le brainstorm express permet de générer 80% des idées les plus pertinentes en seulement 20 minutes. »

Il est important que le sujet de réflexion soit clair et compris de tous. En présentiel comme en distanciel, j'utilise un tableau blanc et des post-its. Le post-it a plusieurs avantages :

- Concision dans la rédaction des idées
- Expression des plus timides lorsqu'une phase de réflexion individuelle est réalisée
- Organisation des idées en les repositionnant.

Le déroulé de l'atelier est le suivant :

1. 5 minutes de réflexion individuelle écrite : chacun réfléchit de façon individuelle sur le sujet donné et note ses idées sur des post-its (une seule idée par post-it)
2. 10 minutes de partage : les participants partagent leurs idées en suivant les règles de partage (écoute active, répartition de la parole, des éclaircissements mais pas de débat, chacun parle à son tour)
3. 5 minutes d'organisation : les idées sont structurées (regroupement, simplification).

Option : « Au milieu du temps de partage, on peut introduire une phase de rétrospective de deux minutes pour éviter l'effet tunnel et prendre du recul sur le déroulé de l'atelier : Qu'est ce qui fonctionne bien dans notre partage ? Qu'est-ce que l'on peut améliorer pour la suite ? »

Il ne faut pas hésiter à adapter ce format en allongeant/ajoutant des phases, en travaillant en sous-groupes ou sur plusieurs séances. Gardons bien en tête que plus un atelier dure, plus les participants auront tendance à se disperser : ce que nous voulons ici c'est faire ressortir les idées les plus pertinentes en un minimum de temps.

Pour rendre ces ateliers plus dynamiques et donner l'occasion à plusieurs membres de l'équipe d'en être acteurs, vous pouvez proposer aux participants de prendre en charge un rôle :

- Le facilitateur veille à ce que la réflexion reste axée sur le bon objectif et s'assure que tout le monde s'exprime. Il fait circuler la parole.
- Le cadenceur annonce le temps restant dans chaque phase et fait passer le groupe d'une phase à une autre. Si le temps est écoulé, il ne met pas la pression, il demande au groupe comment il souhaite s'adapter.
- Le catalyseur pousse et aide le groupe à passer à l'action puis rédige un compte-rendu des décisions prises, des porteurs et des délais.
- L'observateur fait un retour sur les améliorations collectives et individuelles à la fin de l'atelier ou pendant la phase de rétrospective.

« Facilitateur, cadenceur, catalyseur et observateur : 4 rôles-clés pour dynamiser vos brainstormings et réunions. »

Nous vous invitons à faire tourner ces rôles d'un atelier à l'autre pour que chaque membre de l'équipe développe les compétences relatives à chaque posture.

Le *brainstorming* développe la capacité à échanger, à décider ensemble. La cohésion et la collaboration au sein de l'équipe en bénéficient mécaniquement.

5.3.2 OKR



Jérôme : Cette formule simple de *brainstorming* est ensuite réutilisable pour aborder des sujets plus complexes. C'est ce que j'ai entrepris à grande échelle avec les OKR.

« Les OKR permettent d'atteindre une vision, en définissant des objectifs, mesurables grâce à des "résultats clés", atteignables grâce à un plan d'actions. »

OKR est l'acronyme de *Objectives and Key Results* soit en français "Objectifs et Résultats clés". Il s'agit d'un système de management pour définir des objectifs, les décliner à chaque niveau hiérarchique et associer des résultats clés. Ces derniers concourent à la réussite de l'objectif.

En 2020 notre équipe est passée de 14 à 35 collaborateurs. Nous avons un objectif principal : intégrer les nouveaux collaborateurs à l'équipe existante.

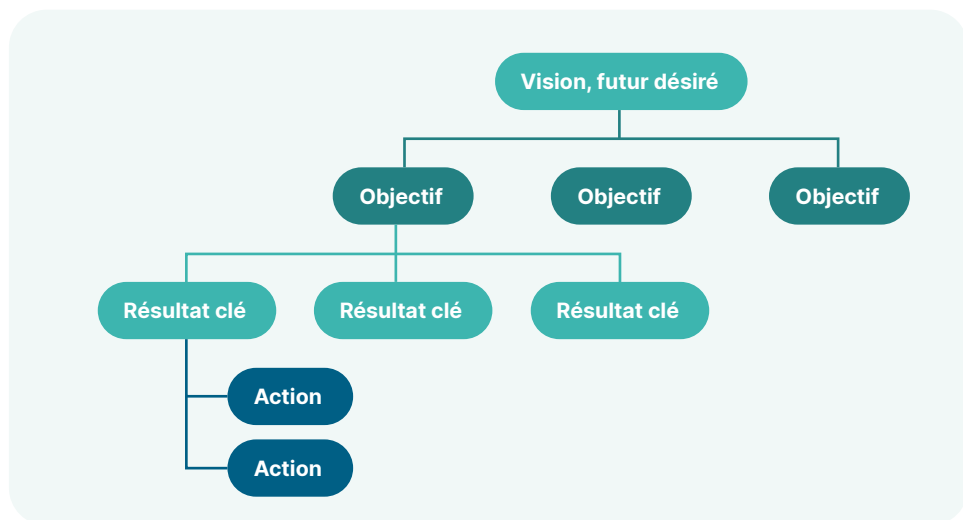
La démarche comprend trois étapes :

1. Première étape : partager la vision pour l'équipe. Le manager de l'équipe a donné le cap, la vision, le futur désiré : "mieux travailler ensemble", soit grandir collectivement en harmonisant les bonnes pratiques. Dans ce cadre, j'avais carte blanche pour mettre en œuvre l'intelligence collective. J'ai proposé un atelier de type OKR pour 30 personnes ! Le but était de bâtir ensemble la liste des actions, résultats clés et objectifs qui seraient les leviers de notre "mieux travailler ensemble".
2. Seconde étape : nous avons organisé des ateliers collaboratifs pour réfléchir sur nos axes d'améliorations, par groupe de dix collaborateurs environ. Etant en distanciel, nous avons fait le choix d'utiliser Zoom et Metroretro.io¹⁶. Les axes ont ensuite été regroupés en familles d'objectifs et l'équipe a choisi les trois objectifs qu'elle estimait prioritaires via le *dot voting*¹⁷. Puis nous avons décliné les objectifs en résultats clés et chaque résultat clé en actions au travers d'autres sessions de travail. A ce stade, l'équipe a partagé la Vision, a choisi ses objectifs prioritaires, a décidé de ce qu'elle allait concrètement construire pour atteindre ses objectifs et a dressé une liste de tâches pour y parvenir.
3. La troisième étape consiste à mener les actions pour atteindre les résultats clés. Un an après, 11 résultats clés sur 14 sont portés sur la base du volontariat et les premiers livrables sont déjà disponibles.

¹⁶ <https://metroretro.io/>

¹⁷ [Dot voting](#)

C'est encourageant de constater que malgré la contrainte du distanciel et la charge de travail, l'équipe a su avancer sur ses objectifs et maintenir le lien pour mieux travailler ensemble. Vision et OKR sont des éléments clés pour fédérer les équipes.



Pierre : J'ai également mis en pratique les OKR, dans une dynamique un peu différente. Chaque trimestre, au sein de mon équipe, nous définissons de manière collaborative des objectifs d'équipe partagés grâce aux OKR.

Nous l'avons mis en place en partant du constat que les objectifs n'étaient pas :

- Connus de tous (manque d'alignement entre les équipiers, ce qui peut créer des irritants)
- Priorisés (trop d'objectifs définis, tendance à se disperser sans rien aboutir)
- Mesurables (ambiguïté sur la réalisation ou non d'un objectif)
- Suivis dans la durée (effet tunnel : on redécouvre ses objectifs le jour de leur échéance).

A chaque début de trimestre, nous définissons des objectifs pour cette période. Cela se déroule donc en trois temps : la définition des objectifs, le suivi des objectifs, la clôture de la période.

La définition des objectifs s'effectue en équipe au travers d'un atelier de type *brainstorming*. En partant de la vision d'équipe (où veut-on aller ? Qu'est-ce que nous souhaitons accomplir ? Pour quoi ?), nous définissons ensemble les objectifs que nous priorisons pour n'en garder que cinq maximum.

1. Nous les voulons ambitieux mais atteignables, pour sortir de notre zone de confort et être tirés vers le haut. Pour chaque objectif, nous définissons les résultats clés (la mesure permettant de savoir si l'objectif est atteint) et le porteur qui sera en charge du sujet. Cela ne signifie pas qu'il devra réaliser toutes les actions, mais il sera responsable du suivi de l'objectif et de la mobilisation de l'équipe pour l'atteindre. Les objectifs sont ensuite exposés dans un lieu partagé où chacun peut les visualiser (poster A3, tableau blanc, MIRO...).
2. Le suivi des objectifs a lieu à raison de 30 minutes toutes les deux semaines. Pour chaque objectif nous vérifions son avancement, nous l'affinons si besoin, nous définissons les prochaines actions importantes à engager, nous validons qu'il est toujours pertinent. Ce rituel est très important car il nous permet de nous remobiliser si les objectifs n'avancent pas comme ils le devraient.
3. Enfin, à la fin du trimestre, nous clôturons les OKR. Nous mesurons les objectifs et nous analysons le résultat global : avons-nous tout atteint ? De quoi aurons-nous besoin pour mieux y arriver le trimestre prochain ? Les objectifs étaient-ils trop faciles ? Les objectifs étaient-ils beaucoup trop ambitieux ? Puis nous célébrons ensemble nos travaux avant de démarrer la période suivante.

Exemple : améliorer la qualité de nos livrables

- KR1 : réduction du nombre d'anomalies découvertes en recette interne de 50%
- KR2 : réduction du nombre d'anomalies découvertes par les clients de 75%
- KR3 : faire une rétrospective après 100% des releases.

Les OKR permettent de focaliser sur ce qui compte vraiment puisque nous sélectionnons trois à cinq objectifs par période. Les objectifs et leur avancement étant partagés, cela apporte de la transparence et crée des synergies à tous les niveaux : équipiers, équipes, départements, pôle.

« Revus tous les trimestres, les objectifs d'équipe permettent de souder l'équipe autour d'enjeux communs. »

Forts de la réussite de ce dispositif au sein de l'équipe, nous l'avons déployé à plus grande échelle : nous avons travaillé des objectifs de département puis de pôle. Dans certaines entreprises, les OKR sont intégrés à leur culture et permettent de cascader la vision de la direction à tous les niveaux.

En conclusion, les OKR sont un excellent outil pour gagner en alignement et booster le potentiel collaboratif d'une structure.

5.3.3 Cas pratique : la gestion des réunions



Nicolas : Au fur et à mesure de ma carrière professionnelle, j'ai noté que la proportion de réunions dans mon agenda devenait de plus en plus élevée. Le point d'orgue a été atteint lorsque je suis devenu responsable de département.

Je me suis senti littéralement submergé, et en discutant avec l'équipe managériale nous avons tous le même ressenti.

Lors de nos rétrospectives d'équipe c'était d'ailleurs un point noir qui remontait à chaque fois : trop de temps passé dans des réunions peu efficaces.

Nous avons mis l'intelligence collective en action pour traiter ce sujet de réunionite¹⁸ aigüe. Notre objectif était de faire en sorte que le temps investi au quotidien apporte de la valeur, soit vecteur d'efficacité.

Nous avons décidé de nous donner quelques règles très simples pour ne pas faire de la réunionite une fin en soi :

Règle n°1 : être ponctuel (ça ne fait pas de mal de le rappeler)

Chaque équipe peut se donner ses trucs pour aider la ponctualité. Nous avons choisi de tenir un registre des retards : celui qui a accumulé le plus de "croix" offre l'apéritif au prochain repas d'équipe.

Plus simplement, le fait de rappeler cette règle explicitement favorise le fait que le groupe soit vigilant sur la ponctualité.

Règle n°2 : définir des rôles : au début de la réunion, nous attribuons les rôles de cadenceur, facilitateur et catalyseur présentés par Romain.

Règle n°3 : organiser un ROTI systématiquement

A chaque fin de réunion, nous prenons deux minutes pour faire un ROTI (*Return On Time Invested* / retour sur le temps investi).

18 [Réunionite](#)

Le principe est très simple : chaque participant évalue si la réunion valait le temps qu'il y a consacré, en donnant une note entre un et cinq :

1. J'ai perdu mon temps (j'aurais mieux fait de ne pas venir)
2. Ça ne valait pas 100% du temps que j'y ai passé
3. Je n'ai pas perdu mon temps, sans plus
4. La réunion m'a apporté des choses et ça aurait pu être encore mieux
5. La réunion m'a apporté beaucoup, c'est du temps très bien consacré.

Le facilitateur prend alors quelques instants pour interroger les notes les plus basses ("Si tu avais mis +1, qu'aurais-tu observé de différent ?"), et les notes les plus élevées ("Qu'as-tu apprécié dans cette réunion ?").

La première fois, cela demande un peu de courage et de lâcher-prise pour l'organisateur de la réunion. Mais avec l'habitude on peut difficilement s'en passer, c'est vraiment l'arme anti-réunionite.

« Faire un ROTI à la fin d'une réunion demande un peu de courage la première fois, mais ensuite on peut difficilement s'en passer. »

Ces règles sont inscrites dans l'invitation de chacune de nos réunions, et nous les appliquons systématiquement. Nous avons observé des changements drastiques suite à leur application pourtant très simple.

Des réunions ont été annulées, d'autres profondément réorganisées : changement de la liste des invités, utilisation de la visioconférence quand nous sommes en distanciel, abandon du compte-rendu mail pour d'autres outils plus adaptés... la liste est longue !

Et dorénavant lors de nos rétrospectives d'équipe managériale, il arrive régulièrement que l'efficacité de nos réunions soit mentionnée parmi les points positifs.

5.3.4 Collaboration et expérimentation



Guillaume : Je donne des cours d'agilité à la fac. Lorsque je démarre une nouvelle année universitaire, j'ai généralement devant moi une promotion hétéroclite : les étudiants ne viennent pas tous des mêmes filières. Certains sont en alternance, d'autres non. Certains ne viennent que suivre mon Unité d'Enseignement car ils sont rattachés à une autre université etc. Le constat est donc simple : ils sont tous en Master 2, tous présents en même temps dans la salle pendant mon cours, mais force est de constater qu'ils ne se connaissent pas (ou mal).

Comment faire interagir les membres d'un groupe pour que le collectif puisse être en mesure de surmonter un enjeu commun et donner le meilleur de lui-même ? D'autant plus au sein d'un groupe qui vient d'être constitué et dont les membres ne se connaissent pas ?

Comment créer une synergie qui leur permettra de s'auto-organiser afin de travailler efficacement ensemble vers un but commun ? Comment s'organiseront-ils pour que leur projet soit un succès ?

Très rapidement, je leur propose un *Marshmallow challenge* en guise d'introduction aux méthodes Agile. Mon objectif est, par la pratique, de les confronter à des travaux impliquant le collectif et de leur démontrer l'importance de l'expérimentation.

Pour cela, je répartis les participants en groupes de quatre à cinq, si possible qui ne se connaissent pas. Chaque groupe reçoit un kit composé de :

- Un Marshmallow
- 20 spaghettis crus
- Un mètre de cordelette (de la ficelle alimentaire par exemple)
- Un mètre de ruban adhésif (j'utilise du scotch de masquage pour peintre)
- Une paire de ciseaux (ou une paire pour plusieurs groupes si vous souhaitez complexifier la tâche et voir la réaction des participants face à une ressource partagée).

Le groupe n'ouvrira son kit que lorsque je les y autoriserai.

Un observateur est désigné dans chaque groupe. Il pourra participer mais devra faire une restitution en fin d'exercice.

J'annonce ensuite l'objectif : en 18 minutes, construire la structure autoportante la plus haute possible (de la base de la structure jusqu'au sommet du Marshmallow), portant en son sommet en équilibre un marshmallow entier. L'équipe qui positionne son marshmallow le plus haut gagne.

Durant l'atelier, j'observe les dynamiques de groupe, je note des temps clés comme par exemple le temps qu'un groupe met avant de passer à l'action.

Une fois le temps écoulé, nous réalisons un débrief pour décortiquer la séquence, les raisons de l'échec, celles du succès.

Généralement, les meilleurs groupes sont ceux qui prennent le marshmallow, le soupèsent, manipulent les spaghettis et commencent à prototyper en premier. En effet, cet exercice met en évidence que l'expérience, l'expérimentation, le prototypage sont sources d'enrichissement.

Il est naturel de partir du principe qu'un marshmallow est léger et de ce fait, la plupart des groupes partent sur une conception, parfois des plans sur papier, avant de commencer à créer une première structure. C'est toutefois le piège : plus on manipule et on prototypé tôt, plus vite on a un retour d'expérience et l'on peut en tirer un enseignement.

« Le Marshmallow Challenge permet de mettre en évidence que c'est en expérimentant qu'on arrive aux meilleurs résultats. »

Les observations réalisées dans le contexte de l'exercice sont mises en perspectives avec notre quotidien :

- L'immobilisme n'apporte rien d'autre que la situation actuelle
- Trop de conception, trop de planification, trop de théorisation est contre-productif et amène à l'échec. Rien ne se passe jamais exactement comme on l'a prévu. Il faut laisser la place à l'agilité
- Le fonctionnement en groupe soudé, le tâtonnement, l'essai, l'expérience, puis l'optimisation par itérations successives au plus tôt sont des facteurs de succès.

De par sa transparence et son instantanéité, l'exercice permet d'observer le groupe en situation de stress, de créativité ou de prise d'initiative. Les comportements sont donc intéressants à étudier. Ils peuvent donner une tendance qui confortera l'image qu'a le manager de ses collaborateurs et lui permettra de remédier à certaines situations au sein de son équipe (présence d'un profil qui n'écoute pas les idées des autres, de personnes qui ne s'expriment pas etc.). Cette transparence permet aussi au groupe de s'observer lui-même, de détecter des leaders naturels, ou des talents qui n'avaient pas encore été révélés jusque-là.

Dans un groupe qui ne se connaît pas encore, c'est l'occasion de créer une première réalisation tous ensemble. Cela générera de la satisfaction, de la fierté et de la reconnaissance. Cette expérience sera la première pierre à l'édifice de leur histoire commune, qui constituera les fondations de leur équipe.

Variante : Une fois à l'aise avec la version basique du *Marshmallow Challenge*, l'animateur peut augmenter le facteur stress en :

- Mettant de la musique
- Venant à côté d'eux et leur faire la réflexion que d'autres groupes ont déjà un marshmallow plus haut
- Rappelant le temps qu'il reste
- Déposant un marshmallow en plus à côté des groupes sans leur donner d'instruction
- Passant sans rien dire en mangeant tranquillement un marshmallow.

Au travers de ces retours d'expérience, dans quel but pourriez-vous mobiliser l'intelligence collective ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Comment allez-vous vous y prendre ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



5.4 L'empowerment en action

5.4.1 Les rôles



Romain : Pour que chaque membre de l'équipe comprenne mieux les impacts de son travail au quotidien, nous avons mis en place une "gestion d'activité". Nous avons identifié trois grandes thématiques qui représentent notre travail au quotidien : le *Release Management*¹⁹, la stabilité de nos serveurs et la gestion d'incidents. Sur chacune de ces activités, un membre de l'équipe a été identifié en tant que leader pour l'animer, la faire évoluer, gérer les plannings, la répartition des tâches etc.

« Le fait d'être responsable d'une mission, d'une activité, d'un rôle bien défini permet une meilleure implication dans les tâches à réaliser car nous voulons naturellement qu'une mission dont nous avons la responsabilité se passe bien et dans les meilleures conditions possibles. »

Ils se sont très vite responsabilisés, voulant faire en sorte que leur activité fonctionne bien, identifiant des axes d'amélioration, proposant à l'équipe de trouver des solutions et préparant des indicateurs pour suivre l'évolution de leur activité.

Mon rôle est maintenant de les conseiller, de leur apporter de la hauteur et de leur fournir ce dont ils ont besoin pour avancer (temps, outils, support, vision...).

19 [Release management](#)

Le fait d'être responsable d'une mission, d'une activité, d'un rôle bien défini, permet une meilleure appropriation du sujet et ouvre le champ à de nouvelles possibilités auxquelles le manager n'aurait pas forcément pensé. Cela permet également une meilleure implication dans les tâches à réaliser car nous voulons naturellement qu'une mission dont nous avons la responsabilité se passe bien et dans les meilleures conditions possibles.

Une responsabilisation est un gage de confiance entre le manager et son collaborateur, qui permet aux deux de s'épanouir davantage, de participer à plus de tâches intéressantes nécessaires à la vie de l'équipe, avec en bonus un gain de motivation certain.

« Les rôles permettent à l'équipe de gagner en autonomie et de développer de nouvelles compétences. »



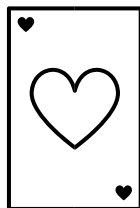
Claire : Pour ma part, en tant que manager junior, j'avais encore la casquette "chef de projet". Deux actions m'ont permis de m'en détacher : déléguer le planning et définir des rôles.

Concernant le planning, j'en ai confié la responsabilité à l'équipe : chiffrer les développements, planifier les lotissements, anticiper les congés, suivre l'avancement. Forcé était de constater que le planning était mieux géré, mieux suivi et les congés mieux anticipés. En effet, il s'est retrouvé entre des mains plus compétentes que les miennes et par-dessus tout, entre les mains des personnes qui devaient réaliser et s'engager dans les projets concernés.

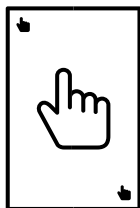
Alors même que j'avais une volonté forte de développer *l'empowerment* au sein de l'équipe, il m'a fallu réaliser un vrai effort de lâcher-prise.

Concernant les rôles, cela rejoint ce que Romain décrit. J'avais proposé à l'équipe de réfléchir à des rôles qu'ils auraient pu porter et faire tourner au fil des mois. En mode *brainstorming*, une liste d'une vingtaine de rôles a émergé, allant de la gestion et validation des congés, à la facturation, en passant par les objectifs d'équipe. Le principe : le porteur du rôle a une liste de tâches. Par exemple, le porteur du rôle "congés" s'assure que les souhaits sont partagés et valide les congés dans l'outil. En cas de conflit ? Nous n'avons pas été confrontés à cette situation, mais soit le porteur arbitre, soit le sujet est adressé par le manager. C'est à définir via le *Delegation Poker* que je présenterai un peu plus loin.

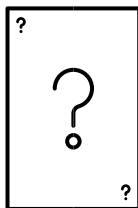
Lors de notre atelier, nous avons réalisé à la fois l'étape d'élaboration des rôles et l'étape de répartition entre les membres de l'équipe. Sans méthodologie pour garantir l'équité dans la répartition des rôles, la règle du "premier arrivé, premier servi" s'est appliquée. Ainsi, je conseille de soit faire l'atelier en deux temps distincts, soit d'utiliser les cartes d'appétence²⁰ :



J'en ai très envie,
ça me tient à cœur



Ce rôle m'intéresse



Si vraiment pas
de volontaire,
je peux gérer



Pas intéressé,
je passe mon tour

Pour chaque rôle, chacun désigne son appétence à le prendre en charge en choisissant la carte correspondante :

- La carte "cœur" démontre une grande motivation à porter le sujet
- La carte "main" indique un intérêt sérieux pour le rôle
- La carte "point d'interrogation" indique la possibilité de le prendre en main, sans intérêt particulier
- La carte "café" indique un désintérêt pour le sujet.

Une fois que tout le monde a choisi sa carte, elles sont rendues visibles au même moment. Ensuite les échanges commencent. Une personne timide aura ici l'opportunité d'être entendue quant à son appétence à prendre un rôle. La réflexion de groupe permet ensuite de l'affecter de façon équitable. N'oublions pas que ces rôles pourront ensuite changer de porteur et donc même si un rôle ne peut pas être obtenu à court terme, cela sera possible à moyen terme, grâce à une fréquence de rotation que le collectif définira.

La responsabilisation nécessite d'être explicite sur le *reporting* attendu, sur l'étendue de la mission et ses limites. Enfin, il est aussi intéressant d'explicitier le niveau de délégation de la tâche en utilisant le *Delegation Poker*²¹. C'est utile pour connaître le niveau d'autonomie d'un rôle, en fonction de son porteur (deux personnes d'expérience différentes n'auront pas le même niveau d'autonomie).

20 Outil créé et utilisé par [Christelle Gandais](#), collaboratrice Worldline.

21 [Delegation Poker](#)

Il y a sept cartes :

1. "Annoncer" : c'est le manager qui décide et donne des instructions
2. "Vendre" : le manager annonce sa décision en essayant d'obtenir l'adhésion de l'équipe
3. "Consulter" : le manager recueille l'avis et les idées de l'équipe et prend sa décision (en tenant compte ou non des remontées)
4. "Accord" : manager et équipe ont le même poids dans la prise de décision
5. "Conseiller" : le manager apporte du conseil, et l'équipe prend sa décision (en tenant compte ou non des conseils du manager)
6. "S'informer" : l'équipe prend sa décision et le manager s'en informe
7. "Déléguer" : l'équipe est complètement autonome, le manager n'est pas concerné par le sujet.



Les cartes 4, 5, 6 et 7 sont celles orientées délégation, c'est sur celles-ci qu'il faut être clair lorsqu'un sujet est confié à l'équipe. Le niveau de délégation est revu à chaque fois que l'on change de porteur de rôles. La montée en compétence permet d'augmenter progressivement le niveau pour se rapprocher autant que possible du "7" (sans vouloir à tout prix tout positionner à 7).

Une fois qu'on a mis le doigt dans l'engrenage, la responsabilisation de l'équipe devient naturelle : plus besoin d'outils, c'est intégré à la culture. Autres exemples : c'est l'équipe qui a réfléchi et décidé des sujets de stages à proposer, en fonction de leurs besoins et de leurs idées. Puis nous avons effectué le recrutement ensemble : trouver quelqu'un avec qui je peux construire une relation de confiance et trouver quelqu'un avec qui l'équipe peut aussi construire une relation de confiance et d'entraide. En outre, c'est l'équipe qui saura le mieux apprécier les compétences techniques des candidats.



Guillaume : J'ai moi aussi animé un atelier de rôles. J'ai été sollicité par un chef de projet afin de l'aider à résoudre une situation avec une équipe distante multiculturelle. La problématique était de la faire progresser en termes d'autonomie et de prise d'initiative.

J'ai réservé une salle de créativité et j'ai conduit un atelier de rôles. J'intervenais en position neutre, en facilitateur et animateur.

Je retiens plusieurs points de cet atelier. Premièrement, j'ai eu plaisir de voir une synergie se créer durant l'atelier. Cela arrive souvent pendant l'animation d'un premier atelier de rôles au sein d'une équipe. En effet, ils clarifient un ensemble de choses entre eux. Chacun vient alimenter une description de plus en plus précise de l'ensemble des tâches et rôles présents implicitement au sein de l'équipe. Le manager rend visible un ensemble de tâches ou de rôles qu'il supporte et dont l'équipe n'a pas conscience. Il en va de même pour des membres de l'équipe qui peuvent être plus réservés et à qui on donne l'occasion de dévoiler des tâches récurrentes qu'ils assument sans pour autant en avertir le reste de l'équipe.

C'est une véritable prise de conscience collective : ce qui était implicite, invisible ou acquis, devient visible, concret, transparent. Cette transparence permet également à chacun de mieux se rendre compte de la charge annexe incombant à l'équipe. Ainsi, les estimations et plannings des projets deviennent plus justes car ils prennent en compte ces charges qui étaient invisibles auparavant.

Ensuite, cela permet d'apporter l'équité au sein d'un groupe. Pourquoi serait-ce toujours les mêmes qui s'occuperaient des tâches intéressantes ? A contrario, comment mieux répartir l'effort pour les tâches rébarbatives ? La rotation des rôles permet de pallier cela. Elle permet aussi aux équipiers de monter en compétences sur les sujets. Chaque porteur peut être épaulé par le précédent s'il est en difficulté.

De plus, cela développe l'empowerment : là où la délégation a une connotation "manager qui fait faire à l'équipe", l'*empowerment* illustre la prise de responsabilité par les collaborateurs. Ici c'est l'équipe elle-même qui a décidé de prendre tel ou tel rôle et d'en devenir responsable. C'est une démarche totalement inverse à celle où le manager décide, souvent seul, d'attribuer des tâches à des membres de l'équipe.

Le développement de nouvelles compétences est l'occasion d'offrir de la reconnaissance de la part du manager. Cela ouvre de nouvelles perspectives en termes d'opportunités de carrière ou de progression dans l'entreprise.

Pour augmenter la valeur et donc la reconnaissance, l'équipe a décidé de créer des badges de responsabilité, qui sont placés sur le bureau de leur porteur.

Étant donné que le manager ne sera plus seul à gérer des tâches pour lesquelles il n'a pas de valeur ajoutée, il peut réinvestir ce temps afin de jouer son véritable rôle (coach, projet, client...).

Aujourd'hui, l'équipe poursuit cette dynamique avec le manager à distance. Elle continue d'identifier de nouveaux rôles, qui tournent à chaque fin de période.

Les niveaux de délégation travaillés avec le *Delegation Poker* évoluent : plus l'équipe gagne en maturité, plus le niveau de délégation augmente. C'est un véritable succès pour cette équipe. Elle a gagné en autonomie, les membres se sentent responsables et non plus comme de simples exécutants. Impliqués dans la vie d'équipe et avec des perspectives de carrière, ils ont pris en main leur destin et sont acteurs de leur développement.

Quels sont les rôles déjà présents dans l'équipe et qui manquent de visibilité ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Quels rôles pourraient être créés pour que votre équipe fonctionne encore mieux ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Quels rôles gérés par le manager pourraient être confiés à l'équipe ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5.4.2 Le lean coffee



David : Sortir du mode *top down*, cela s'incarne aussi en réunion d'équipe. En effet, on parle d'écho systémique entre ce qui se passe dans une réunion d'équipe et ce qui se passe au quotidien dans une équipe. Ainsi, en travaillant sur la dynamique de réunion, c'est la dynamique d'équipe qui en bénéficiera.

La réunion d'équipe tout le monde connaît. Le manager organise un point hebdomadaire pour réunir toute l'équipe. Il donne de l'information générale, de l'information sur le projet puis il enchaîne sur un tour de table où chaque participant raconte sa semaine. Après un an de télétravail, ce format montre ses limites. De plus, il ne laisse pas assez de place pour que l'équipe puisse s'exprimer.

Nous pouvons innover avec un nouveau format d'animation de réunion : le *lean coffee*. Il permet d'allier le côté informel des débats animés des pauses café avec l'efficacité des réunions de travail bien cadrées. L'idée générale c'est qu'il n'y a pas d'ordre du jour pour la réunion, ce sont les participants qui vont le co-construire.

Pour réaliser, un *lean coffee*, nous allons suivre ces étapes :

- En début de réunion, les membres de l'équipe notent sur des post-its les sujets qu'ils veulent aborder. Cela peut être lié au travail, au projet, à l'équipe
- La deuxième étape consiste à présenter les sujets, les trier, les regrouper et supprimer les doublons
- Ensuite, chaque participant vote pour ses trois sujets préférés.

La réunion peut commencer par le sujet qui a obtenu le plus de voix. Puis nous les abordons un par un en suivant l'ordre établi par les votes. Nous avons choisi de traiter les sujets en cinq minutes. C'est le groupe qui décide ensuite d'allouer plus de temps par tranches de trois minutes s'il le juge nécessaire. Cela apporte beaucoup de rythme à la réunion et les responsabilise sur son déroulé.

Les bénéfices de ce format sont l'implication et la convivialité :

- L'implication, car c'est aux membres de l'équipe de trouver les sujets de discussion et c'est à eux d'en débattre. C'est bien l'équipe qui va animer la réunion
- Le cadre moins formel rend cette formule bien plus conviviale qu'une réunion d'équipe classique
- Le manager n'est plus au centre mais il fait partie de l'équipe.

Pour adapter cette formule dans un mode distanciel, nous utilisons Metroretro.io qui fournit un tableau de bord déjà adapté à cet exercice. D'ailleurs, nous l'avons enrichi avec d'autres éléments tels que nos valeurs d'équipe, nos réussites, nos défaites (ce que nous appelons la "fête à la défaite" et qui permet de dédramatiser les erreurs), les informations importantes à partager et bien d'autres. C'est un espace vivant de "management visuel" qui s'enrichit en fonction des besoins et envie de l'équipe.

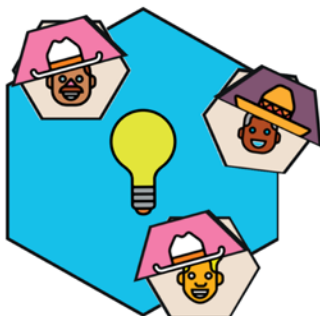
Ce format de réunion est compatible avec d'autres principes comme la distribution des rôles présentés par Romain dans la partie *brainstorming*. Pour plus de convivialité, vous pouvez commencer avec un *icebreaker* et pour en améliorer la pertinence, terminer par un ROTI.

5.4.3 La réorganisation inclusive



Kévin : C'est pour moi très important que les collaborateurs soient impliqués dans les décisions qui vont les impacter. C'est pourquoi nous réalisons les réorganisations en impliquant les membres des équipes. Je parlerai de notre implémentation de cet atelier, que chacun est libre de mener à sa guise.

Pour cela, nous nous sommes basés sur les *meddlers game*²², un ensemble de cartes modélisant des entités, des rôles et des individus.



Tout d'abord, le besoin de réorganisation est déclenché lorsqu'il y a des changements de contexte comme l'arrêt ou le démarrage d'un projet, ou lorsque la structure ne permet plus de délivrer les enjeux efficacement (manque d'efficacité, des compétences ne répondant plus aux besoins...). Il est également possible de se fixer une revue périodique de l'organisation pour la rechallenge.

La nouvelle organisation est conçue pour répondre aux enjeux courts/moyens termes. Cette structure n'a pas vocation à être en place pour dix ans, elle sera de nouveau revue si elle n'est plus adaptée.

22 [Meddlers Game](#)

Le projet est piloté par l'équipe de management. Avant de démarrer les réflexions, nous définissons une vision et un cadre suffisamment large pour permettre aux équipiers d'être créatifs et d'ainsi proposer des solutions que nous n'avions pas envisagées.

Par exemple, nous présentons, pour chaque projet, le contexte client, le nombre de personnes nécessaires et le type de profils. Par contre, nous ne précisons pas le nombre cible d'équipes. Nous indiquons que nous nous réservons la possibilité de ne pas accepter la proposition qui sera faite (s'il faut recruter deux managers mais que nous n'en n'avons pas le budget, alors la proposition ne pourra pas être retenue en l'état). Cela aurait pu être précisé dans le cadre, mais comme indiqué, nous avons fait le choix de le laisser relativement ouvert pour ne pas brider la créativité.

Ensuite, nous créons des sous-groupes, composés de membres de toutes les équipes. L'exercice n'est pas obligatoire, il est possible de ne pas y participer. Dans ce cas, la personne sera tenue informée et invitée a posteriori à réfléchir à comment elle aurait pu participer (par exemple, au moment de choisir sur quel poste se positionner).

Chaque sous-groupe fait une présentation synthétique aux autres groupes. Ils votent ensuite pour les organisations qu'ils préfèrent, ce qui permet de mettre en évidence une solution principale.

Nous mesurons les risques induits par celle-ci et réalisons éventuellement des ajustements pour les limiter. Notre objectif est de rester le plus fidèle possible à ce qui est proposé, en prenant en compte notre champ de contraintes.

Une fois que la structure est validée, les collaborateurs vont faire des souhaits pour se positionner sur un poste, dans une équipe en fonction de leurs propres besoins : évoluer dans sa carrière, rester dans sa zone de confort, changer de projet, changer de manager, rester avec certaines personnes. Nous nous efforçons de satisfaire à la fois les besoins individuels et les besoins de l'organisation.

Ce souhait fait l'objet d'un entretien avec le manager pour en valider la pertinence : est-ce que le poste envisagé lui correspondra ? Est-ce que c'est un saut dans l'évolution de carrière ? Comment l'accompagner ? Est-ce qu'il faut passer par un poste intermédiaire ? Est-ce que ce risque peut être pris maintenant ?

Si plusieurs personnes veulent le même poste, ce sont les managers qui arbitreront s'ils ne parviennent pas à décider ensemble. C'est d'ailleurs ce qu'ils nous demandent.

Une fois chaque poste occupé, la nouvelle organisation est déployée.

Un point important avant de faire cet exercice est d'être conscient et d'assumer le fait que cela a un coût : le temps passé en ateliers et le temps du changement. Les mouvements occasionnés peuvent nécessiter de faire monter en compétences certains équipiers sur de nouvelles technologies ou en savoir-être.

La rentabilité se fait au travers du développement de carrière (je vois des équipiers qui saisissent des opportunités et qui ne l'auraient pas fait en dehors de ce cadre). Les changements de poste vont nourrir des besoins intrinsèques qui vont augmenter la motivation des équipiers. Cela accroît par la nature de l'exercice la capacité à collaborer, décider et augmente la confiance.

Ce type de réorganisation est le point de rencontre entre la vision du management et les connaissances terrains.

Il m'est arrivé de le voir lancé dans certaines équipes, mais c'est au moment où toutes les propositions ont été présentées que le management a pris conscience des impacts : ils se sont rendus compte qu'aucune proposition n'était celles qu'ils avaient imaginées... c'est justement l'objectif, sauf qu'ils n'en avaient pas conscience.

D'autres exercices dans l'entreprise ont été menés. Dans l'un d'entre eux, la solution retenue était de séparer nettement les rôles de chef de projet et de manager qui étaient auparavant assumés par la même personne. Dans un autre, les participants ont travaillé non pas l'organisation des équipes, mais les interactions entre elles.

Tous ces exercices ont un point commun : *l'empowerment*. Les collaborateurs ont entre leurs mains les décisions qui les concernent.

5.4.4 La prise d'initiative

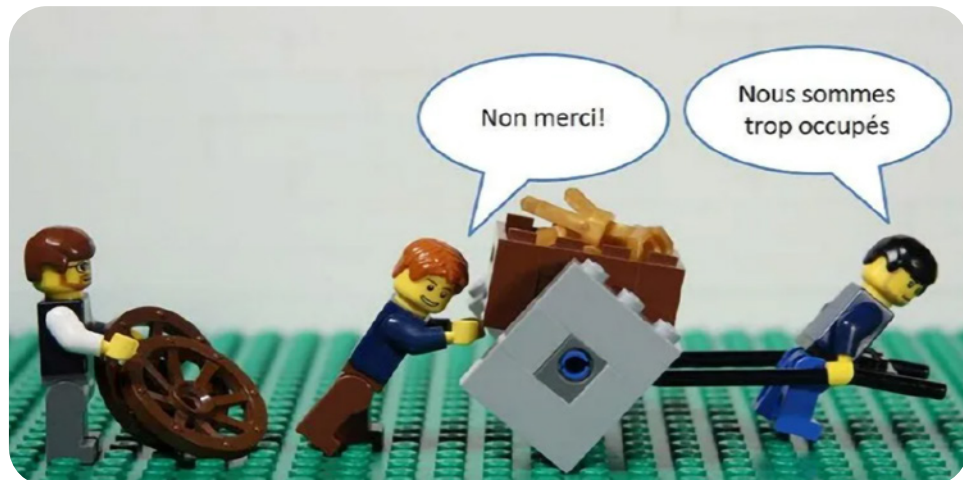


Ameline : Le rôle du manager est essentiel dans ce changement et il ne faut surtout pas minimiser celui des équipiers.

En tant qu'équipière, j'ai introduit dans mon équipe les rétrospectives²³, qui sont pour moi un premier levier pour entrer dans une démarche d'amélioration continue. Empruntée aux agilistes, cette cérémonie est un rite d'équipe, au cours duquel l'équipe prend du recul, fait le point sur une période écoulée et se projette dans la période à venir. Cet atelier se déroule en trois temps :

- Le premier temps est consacré à un retour sur la période écoulée (les deux dernières semaines par exemple), à propos du projet et de la dynamique d'équipe : de quoi sommes-nous fiers ? Qu'est-ce que nous avons réussi individuellement/collectivement ? Quels remerciements peut-on formuler entre nous/auprès de nos parties prenantes ? Quelles difficultés a-t-on rencontrées ?
- Le second temps consiste à lister les améliorations à apporter pour la prochaine période : que devons-nous faire plus/moins ? Quelles améliorations devons-nous réaliser ?
- Le dernier temps est consacré à l'élaboration d'un plan d'action corrélé aux deux précédentes étapes. Ces actions sont priorisées, définies dans le temps, avec un porteur. Elles seront revues lors de la prochaine rétrospective.

Vous reconnaîtrez certainement cette image, qui illustre à quel point ce moment de prise de recul est important. Ce n'est pas du temps perdu, bien au contraire.



Source : Hakan Fors, <https://hakanfors.wordpress.com/>

Une rétrospective peut être animée de manière tournante pour amener des dynamiques différentes à chaque fois et rendre chacun acteur de cette cérémonie. Le web regorge de propositions à ce sujet.

Quand je fais une rétrospective pour la première fois dans une équipe, je prévois toujours du temps pour expliquer l'atelier et surtout poser le cadre : le respect de la parole de chacun, travailler ensemble pour améliorer le fonctionnement de l'équipe, la bienveillance, trouver des solutions et non pas chercher le coupable.

Au fur et à mesure des rétrospectives, quand les participants voient que le cadre est respecté et que les actions sont réalisées, ils auront d'autant plus envie de participer et de s'exprimer pour trouver des solutions.

C'est aussi un moment où l'on peut observer la dynamique d'équipe et les collaborateurs, comme par exemple ceux qui seraient en retrait. Cela peut ensuite être approfondi en "un à un" avec le manager.

Vous êtes manager : sur quoi devez-vous lâcher prise pour stimuler *l'empowerment* ?
Quels seraient les trois sujets que vous pourriez confier à l'équipe dès demain ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

6. Difficultés et échecs





Romain : L'échec fait partie de l'apprentissage et permet à l'équipe de trouver sa voie, sa manière de travailler et de s'épanouir. C'est en expérimentant que je me rends compte de ce qui fonctionne ou pas et cela me permet de trouver la meilleure approche. Si une expérimentation ne fonctionne pas, ce n'est pas un échec, c'est un *feedback* pour m'aider à innover.



Claire : Il y a des ateliers que j'ai menés, dont les livrables n'ont pas servi par la suite. Par contre l'atelier lui-même a été un moment pour apprendre à construire ensemble, à s'aligner, à décider. J'ai aussi vécu des "flops" qui m'ont appris que quand c'est fini, c'est fini (pas besoin de meubler) ou qu'il faut mobiliser les participants dans l'espace plutôt que de les laisser assis sur une chaise autour d'une table lors d'un atelier. Au travers de ces expériences, j'ai développé ma faculté à accepter les retours et rentrer dans une démarche d'essais / erreurs.

Je pense qu'il ne faut pas hésiter à impliquer l'équipe : faire le constat ensemble de ce qui ne fonctionne pas et rechercher des solutions pour faire autrement. Mobilisez la force du collectif pour identifier les apprentissages derrière chaque échec et vous en servir comme levier pour la suite.

7. Comment se lancer ?





Claire : Comme pour un voyage, choisissez une destination, puis les différents endroits où vous souhaitez vous arrêter :

- Fixez un cap, une direction (vision ou objectifs). Si cela est fait en équipe, ce sera déjà un exercice fédérateur qui engagera davantage les collaborateurs
- Puis travaillez les étapes intermédiaires, les premières actions à mettre en œuvre : les ppppp (premiers petits pas pertinents possibles). La suite s'écrira en fonction des expériences que vous vivrez.

Ne vous fermez pas de portes, vous pouvez tester des choses et faire preuve d'audace ! Pensez bien à débriefer pour adapter chaque pratique. N'hésitez pas à faire des rétrospectives pour ajuster votre trajectoire.

Ce qui m'a vraiment manqué rétrospectivement, c'est d'avoir quelqu'un de plus expérimenté que moi pour m'accompagner, pour me donner des conseils, pour me faire prendre du recul et regarder la situation sous un autre angle. Aujourd'hui, l'équipe InnovaTeam est à votre disposition pour vous apporter toute l'aide et le support dont vous avez besoin.



Romain : Comme évoqué dans le lien avec l'agilité, avancez itération par itération pour apprendre, adapter, motiver et accroître la confiance.

Par exemple, le mois prochain, nous utiliserons les *moving motivators* en équipe puis en "un à un".

Construisez votre propre cheminement. Inspirez-vous de ce que vous avez lu, entendu, mais ne vous y enfermez pas. Fixez-vous des objectifs atteignables. Et faites-vous confiance !

N'essayez pas de tout changer tout de suite. Fixez-vous une vision, anticipez des créneaux dans l'agenda, même dans trois mois, pour sacraliser ces moments.



Nicolas : Osez demander de l'aide : un coach, un facilitateur, un mentor, un pair, un formateur, quelqu'un qui a déjà essayé ça, pour bénéficier d'un retour d'expérience, pour animer un atelier, pour avoir des conseils, pour avoir des idées. Ces personnes peuvent vous insuffler leur confiance par leur expérience, vous faire prendre du recul et de la hauteur, vous donner le coup de pouce pour franchir une étape.

8. Conclusion



Voici donc un échantillonnage d'expériences livrées en toute simplicité. Nous avons tous des cheminements différents, à vous d'écrire le vôtre.

Nous avons pris plaisir à écrire ce livre, nous espérons que vous avez pris plaisir à le lire et que vous y avez trouvé de l'inspiration.

Si vous aussi vous souhaitez diffuser cet état d'esprit et ces pratiques, n'hésitez pas à partager ce livre autour de vous. Vous pouvez également contacter les auteurs si vous souhaitez approfondir certains sujets. C'est avec grand plaisir que nous échangerons et que nous répondrons à vos questions.

Nous n'avons pas parlé de blason d'équipe, d'île paradisiaque, de *fishbowl*, de buse awards, de *give&take matrix*, de *frustration box*, de résilience, de mode hybride... Peut-être reviendrons-nous avec un second tome si celui-ci est plébiscité.

Qu'est-ce qui vous a inspiré ?

A series of horizontal dotted lines for writing.

L'aventure InnovaTeam a débuté fin 2017 chez Worldline, avec comme ambition l'accompagnement de l'innovation managériale au sein des équipes. Quel plaisir de voir les mentalités et les dynamiques évoluer au sein de l'entreprise : cohésion, intelligence collective, confiance, amélioration continue, empowerment...

Théorie, outils, retours d'expérience : ce livre vous est proposé par des Worldliners souhaitant partager avec vous leurs pratiques pour vous inspirer, pour vous rassurer, pour vous donner envie de vous lancer.

Ce livre n'est pas qu'à lire : il est aussi à faire. Alors installez-vous confortablement muni d'un stylo et laissez-vous guider au fil des pages.

Excellente lecture.



Claire Déprez

Responsable du programme InnovaTeam



For further information

infoWL@worldline.com

À propos de Worldline

Worldline [Euronext : WLN] accélère la croissance des entreprises de toutes tailles - rapidement, simplement et en toute sécurité. S'appuyant sur des technologies de paiement de pointe, une expertise locale et des solutions personnalisées à destination de centaines de marchés et d'industries, Worldline favorise la croissance de plus d'un million d'entreprises dans le monde. Worldline a généré un chiffre d'affaires de 4,4 milliards d'euros en 2022.

worldline.com

Worldline is a registered trademark of
Worldline SA. June 2023

© 2022 Worldline.

