

- Organisational Development
- Coaching and Teambuilding
- Project Management
- Cultural Integration

Cohésion d'Equipes

Contexte

Toutes les équipes constituées recèlent un potentiel conjoint d'amélioration de leur performance (efficacité) et de la qualité des relations entre ses membres (leadership, relations interpersonnelles, confiance, attentes). L'activation de ce potentiel prend une dimension supplémentaire et essentielle qui est déterminée par les missions, les rôles et les défis sur les résultats.

Ceci est renforcé dans les équipes en cours de transformation ou de constitution par l'apparition de dimensions supplémentaires : Objectif fondamental de l'équipe ? Buts des nouveaux membres ? Attentes sous-jacentes vis-à-vis des autres ? Quelles sont les différentes manières d'exercer le leadership ? Comment pouvons-nous atteindre ensemble les objectifs ? Quel serait l'équilibre acceptable entre recevoir et donner dans cette équipe ? Quelles sont les règles et comment sont-elles établies ? Quelle est la façon la plus appropriée de nous organiser et comment pouvons-nous atteindre un stade satisfaisant de notre organisation le plus vite possible ? Quelle est notre position commune envers d'éventuelles exigences irréalistes extérieures à l'équipe ?

But

Le but de notre accompagnement d'équipe est de révéler l'existence du potentiel « de faire mieux » pour chaque membre au sein de l'équipe et pour l'ensemble de l'équipe. De cette manière les possibilités d'amélioration deviennent tangibles – y compris dans le domaine de la performance.

Approche et méthode

Les approches et interventions des consultants-coaches sont toutes choisies pour orienter chaque membre et lui apporter un meilleur « self-management in roles ». Un des moyens que nous utilisons dans la pratique pour « faire mieux ensemble » consiste à permettre à chaque membre de l'équipe d'identifier et de comprendre les similarités et les différences avec les autres, et de les utiliser comme force constructive pour atteindre de meilleurs résultats au sein de cette équipe, et à travers elle pour l'entreprise tout entière.

Les membres d'une équipe de Direction par exemple sont généralement très entraînés à parler du « fait managérial » dans un langage professionnel. Mais en même temps ils sont plus ou moins prisonniers de rituels, de concepts, et surtout du langage. Dans certaines équipes on peut constater qu'il n'y a quasiment plus de surprise : chacun sait ce que l'autre dira dans une situation donnée. Ils ont beaucoup de difficultés dans la première phase d'un nouveau projet parce qu'ils sont obligés de se libérer de certains rituels confortables (mais productifs ?)

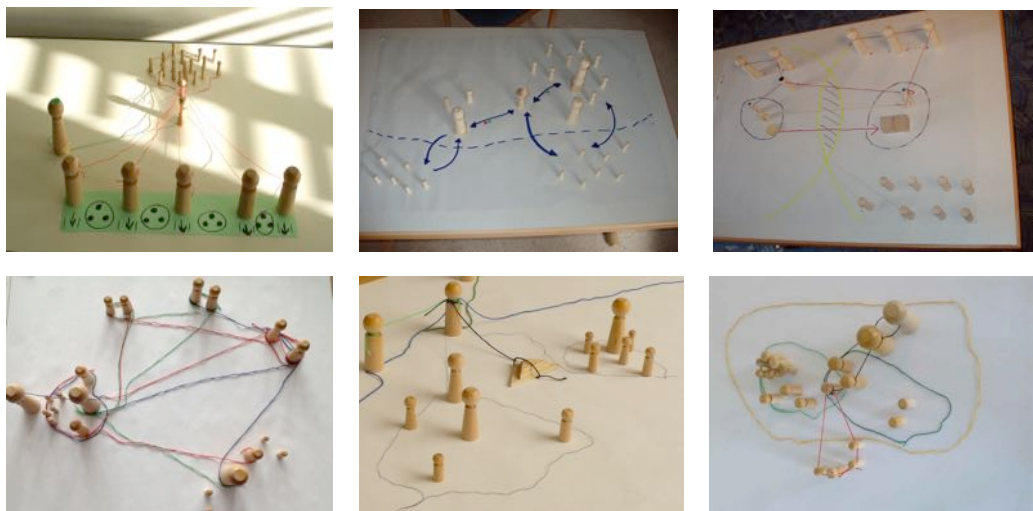
C'est pour cette raison, que nous les invitons à travailler avec nous de manière différente, dans le cadre de nos ateliers.

Notre approche consiste à inviter l'équipe à suivre des méthodes novatrices – qui peuvent parfois dérouter ou étonner au moins au début, et qui ne semblent pas « évidentes » de prime abord. Ce sont parfois des méthodes qui commencent par une phase visuelle qui permet d'entrer dans le vif du sujet : comment travaille cette équipe ?

Nous commençons dans la plupart des situations par une analyse partagée de la situation de l'équipe et nous l'aidons ensuite à imaginer et concevoir son propre devenir. Nous travaillons entre autre à l'aide de constellations d'organisation, de variantes de la croix de Riemann et de matrices de coopération. Nous disposons d'un large éventail de méthodes expérimentées que nous choisissons en fonction de la situation de l'équipe et de la dynamique de son développement. Avec certaines équipes nous avons pu faire des expériences concluantes avec du « Business theatre ».

Nous associons *travail structurel* et *apprentissage*. Nous concevons ce travail d'apprentissage comme une réflexion à partir de l'expérience individuelle et collective. Si cela est nécessaire nous pouvons introduire des *grilles de lecture* sous forme de textes courts pour renforcer la dynamique d'accompagnement de l'équipe. Notre souci est de rythmer entre : ouvrir des horizons et fermer les boucles, pour les individus comme pour l'équipe.

Exemple de *travail avec des constellations d'organisation* : Finance Board d'une constituante d'EADS : Première étape : Les membres de l'équipe sont invités à montrer chacun sur une table l'état actuel de l'équipe. Voici une partie des résultats :



Deuxième jour de l'atelier : *L'organisation future de l'équipe dans son contexte* :



(Vous trouverez d'autres exemples de la façon dont nous travaillons à la fin de ce document)

Les membres de l'équipe sont encouragés et aidés à :

- développer une vision partagée de l'objectif fondamental de l'équipe
- identifier et rassembler les attentes réciproques et les contributions au succès de chacun/chacune
- accepter des formes diverses de motivation et d'engagement
- négocier et s'accorder sur les compétences et rôles
- développer les règles de la communication, de la coopération, de la transparence, du leadership, du management de conflits – et du degrés d'ouverture qu'ils ont l'intention de pratiquer
- identifier les facteurs de succès pour rendre cette équipe performante
- encore mieux définir les avantages à travailler ensemble et à établir une loyauté par rapport à l'équipe
- devenir une partie d'une *organisation apprenante*
- apprendre à mieux se connaître et à apprécier le temps passé avec les collègues
- développer des propositions pratiques et les prochains pas du développement de l'équipe

Etapes de l'accompagnement d'une cohésion d'équipe

Etape 1 : Discussion entre le responsable de l'organisation et le consultant suivi d'un accord sur les objectifs, l'approche et le process

Etape 2 : Eventuellement des entretiens entre le consultant et les membres de l'équipe sur leur perception de l'état actuel de l'équipe et des développements à envisager. Exploitation des entretiens par le consultant et formulation d'une stratégie pour un atelier – incluant les thèmes et les méthodes retenues : Quels sujets peuvent être traités dans l'atelier avec l'équipe entière ? Quels sujets doivent être traités dans des sessions spécifiques ?

- Etape 3 : Préparation de l'atelier avec le responsable de l'entreprise: en fixant les rôles du consultant et du responsable pendant l'atelier
- Etape 4 : Atelier avec l'équipe
- Etape 5 : Bilan de l'atelier entre le responsable de l'entreprise et le consultant. Quels sont les objectifs atteints par l'atelier et quels sont les sujets qui restent à traiter dans un autre cadre ?
- Etape 6 : Eventuellement : Follows-up avec l'équipe et le responsable de l'entreprise

Autres exemples de nos méthodes de travail

1) *Equipe de Direction d'une joint-venture qui produit des machines pour les industries textiles à Colombo, Sri Lanka.*

La « **Matrice de la coopération intra-équipe** » a été développée de la façon suivante: *Quel membre de l'Equipe de Direction a besoin de quelle contribution de quel autre membre pour pouvoir mieux assumer sa tâche ? Quel comportement de sa part est propice à une meilleure collaboration ?*



2) *Finance Board d'une constituante d'EADS*

Amélioration du **Leadership** : *Quels sont les concepts et les pratiques de leadership parmi les membres de la Direction ? Comment mieux les accorder face aux collaborateurs ?*



3) Equipe de Direction d'un leader mondial en équipement pour cabinets dentaires

a) Positionnement des membres de l'Equipe Dirigeante entre eux



b) Relations de coopération entre R&D, Management de séries, Finances, Production, Qualité, Sales, ...



4) Equipe de techniciens et d'ingénieurs dans l'usine d'assemblage final de l'Airbus A 330/A 340 à Toulouse

Relations de coopération à l'intérieur de l'équipe et avec les équipes en amont et en aval.



Les clients qui nous ont fait confiance pour accompagner des équipes

- Agrar- und Hydrotechnik International
- Alleo (JV entre Deutsche Bahn et SNCF)
- Bayern-Chemie / PROTAC
- Caritas international
- CILSS
- CS Communication & Systèmes
- Daimler Commercial Vehicle Division
- EADS Airbus
- EADS Astrium Satellites
- EADS Defence
- EADS Eurocopter
- Elbe Flugzeugwerke, EFW EADS
- EuroAirport Basel-Mulhouse-Freiburg
- Foundation for European Progressive Studies
- Fraunhofer-Institut
- Friedrich-Ebert-Stiftung
- Getinge / ALM / Maquet
- GTZ/GIZ Africa, Asia and Europe
- Junghans microtec (une entreprise commune Diehl/Thales)
- Lafarge
- SaarForst Landesbetrieb
- Sirona Dental Systems