



Animation de séminaires
Comité de Direction
accompagnement Sandrine Meyfret

Le contexte

- Filiale française d'un important groupe mondial
- Perte d'un gros client l'année qui suit le premier le break even après 20 ans d'objectifs non réalisés
- Remise à plat de la stratégie : réorganisation et plan social
- Comité de direction manquant de cohésion
- Dirigeant pratiquant un management de type paternaliste, qui a décidé de quitter l'entreprise à la fin de l'année
- Arrivée de deux jeunes managers au comité de direction





Les objectifs

- Retrouver une cohésion d'équipe
- Bâtir un fonctionnement de travail d'équipe autonome
- Redéfinir des responsabilités individuelles claires
- Construire une vision à long terme
- Définir des axes de travail par thèmes par rapport à la nouvelle stratégie
- Définir les moyens, le contenu, et le planning de la communication liée au plan social



Les moyens

- Retrouver une cohésion d'équipe
- Bâtir un fonctionnement de travail d'équipe autonome
- Redéfinir des responsabilités individuelles claires
- Construire une vision à long terme
- Définir des axes de travail par thèmes par rapport à la nouvelle stratégie
- Définir les moyens, le contenu, et le planning de la communication liée au plan social

Les actions

1. Séminaire de deux jours avec le comité de direction

A partir d'exercices et de travaux en équipe:

- Déterminer le niveau de cohésion de l'équipe: ambition et réalisme, partage de l'objectif, prise de conscience de son potentiel individuel et collectif, solidarité et interdépendance, engagement, mission, excellence.
- Réflexion autour de la notion de groupe idéal: communication, résolution des conflits, attribution des tâches, manière de travailler, prise de décision
- Analyse et échanges sur l'équipe actuelle et comment la faire évoluer vers « notre » équipe idéale: quelles implications ? quels comportements ? Quel groupe... par rapport au business? Par rapport aux personnalités de chacun?
- Identification des projets principaux de l'entreprise: définir une méthode de travail avec comme objectif un plan finalisé à présenter au prochain séminaire. Déterminer le chef de projet et ses compétences, qui sont les experts à solliciter, à quel moment faire intervenir le dirigeant.
- Apports théoriques sur différentes notions de travail en équipe

Les actions

2. Séminaire d'un jour avec le comité de direction

- Présentation des plans finalisés suite au premier séminaire: debrief collectif sur le comment ils ont été montés, les étapes et les validations, les changements observés sur les comportements des membres de l'équipe, le travail préliminaire, les objectifs et l'atteinte de ceux-ci.
- Débat générale sur ce qu'on vient d'observer: ce qu'il faut améliorer pour mieux performer en équipe. Rédaction commune d'un postulat : « on donne une chance à cette équipe dans un esprit constructif »
- Détermination d'outils à utiliser : feed back, ODJ défini et tenu pour les réunions, comptes-rendus de toutes les réunions, cahier des charges rédigés sur chaque projet, objectifs validés par N+1
- Apports théoriques sur ce qu'est une équipe et échanges avec les participants: notion de mission commune, convergence, interactions, expression, feed back, leadership, influences, conflits.
- Préparation de la convention de rentrée avec les salariés

Les actions

3. Animation de réunions de CODIR autour de la communication du plan social afin d'être cohérent

- Définir des moyens de communiquer avec tous les collaborateurs et établir un planning de communication tenant compte des contraintes légales et des partenaires sociaux
- Respecter des engagements de transparence : ce qu'on peut dire et ce qu'on ne peut pas dire, expliquer pourquoi on ne peut pas dire, définir des messages clés et un planning d'interventions afin que les salariés ne soient pas sans information même quand on est en phase « d'attente »
- Permettre à chaque membre du comité de direction d'exprimer ses doutes et parfois ses émotions, favoriser la solidarité et la cohésion
- Générer de la cohérence au travers de cette cohésion, définir des messages communs et des comportements compréhensibles et responsables de la part de chacun.

Les actions

4. Préparation d'une convention avec les salariés de l'entreprise à la rentrée suivante

- Définir la forme, le lieu, les thèmes, les contenus, les interventions clés de la convention avec les salariés « qui restent » avec comme objectif leur engagement sur de nouvelles missions, de nouvelles formes de collaborations, de nouveaux process et une nouvelle stratégie.

- Arrivée et présentation du nouveau dirigeant

- Animation des work shop (animateurs Alomey) et organisation de team building choisis en cohérence avec les problématiques

⇒ Comment passer d'une entreprise qui fonctionne en silo en un groupe qui performe par la coopération.

Les résultats

- Une équipe de managers soudés et impliqués dans la gestion de la crise
- Un état d'esprit de fin de convention: « tous ensemble - tous gagnant » confirmé par de bons résultats Gallup en fin d'année, alors que l'entreprise a fait un plan social
- Un changement de dirigeant fait dans la douceur
- Une équipe prête à repartir sur de nouvelles bases