Séminaire Leadership de 2 jours dans le cadre de l’accompagnement d’une usine



**Contexte**

Ce séminaire de Leadership a été conçu pour démarrer un projet de transformation de la culture d’une usine dans l’industrie pharmaceutique. Cette usine de 900 personnes, faisant partie d’un très grand groupe industriel, a été vendue à un plus petit groupe dans lequel elle va devenir l’usine phare et va d’une part avoir beaucoup plus d’autonomie que précédemment, et d’autre part devoir s’aligner sur des objectifs très ambitieux en terme d’activité industrielle. Devant les nouveaux objectifs fixés, le directeur de l’usine se dit que les objectifs ne pourront être atteints qu’avec l’implication de la totalité des salariés dans un projet de transformation de la culture de l’organisation. Avec son comité de Direction il voit la possibilité de réinventer l’organisation, en développant l’audace, l’entrepreneuriat, la flexibilité, l’empowerment et la réactivité.

**Proposition**

La proposition d’utiliser la Démarche Appréciative pour ce projet a commencé par :

* La formation à la Démarche Appréciative de deux personnes (dans des fonctions de Qualité), constituant l’embryon d’un groupe de pilotage, qui va dans le futur comprendre une quarantaine de membres (des experts Qualité et Excellence Opérationnelle d’une part, et des représentants de chaque niveau hiérarchique et fonctions de l’usine d’autre part) et qui va mener le porejt d’implication de tous les salariés dans la transformation.
* La réalisation d’un séminaire de 2 jours pour les 25 managers de l’usine, faisant office de kickoff pour le projet, pour créer une communauté partageant un état d’esprit basé sur les forces et les ressources présentes pour mener ce projet à bien.

**Grandes lignes du séminaire Leadership**

Ce programme a donc été créé à 4, par 2 consultants et 2 leaders du projet, sur le thème d’une “transformation réussie”. C’était l’étape **DEFINE** des 5D qui s’est orientée autour de la question : « quel est notre meilleur espoir pour cette transformation de l’usine, pour qu’elle se déroule avec le plus grand succès ? «  La réponse a été : « que chacun s’implique, en sorte transformé, en ayant fait appel à toutes ses ressources de créativité et d’engagement ». Ceci s’est cristallisé progressivement autour de la différence entre changement et transformation, à travers une discussion passionnée (Principe de Constructionnisme social).

* Dans un “changement” : on passe de A à B en changeant des éléments externes. Il est possible de revenir à l’état initial en « défaisant» les changements.
* Dans une transformation, il n’y a pas seulement des changements externes à soi, mais on se transforme soi même à travers le processus. C’est un changement plus profond, qui permet d’aller puiser des ressources dans un état d’esprit interne (audace, flexibilité, entrepreneuriat, créativité…) qui amène toujours à être différent à la fin.

Première ébauche du programme :

* Première journée :
  + **DISCOVER** : entretiens en binômes sur
    - Une réussite dans un travail avec d’autres collègues de l’usine,
    - Une réussite individuelle dans le passé illustrant “une transformation réussie au niveau personnel ou professional” a success story from the past around “a successful transformation at the personal or professional level”, avec des questions permettant de :
      * Mettre à jour la différence entre changement et transformation,
      * Développer la prise de conscience de chacun de sa capacité personnelle à à réussir des transformations avec succès.
  + **DREAM** : Au bout d’un an, la transformation de l’usine est réussie avec une implication de tous, à quoi cela ressemble t’il ?
* Deuxième jour :
  + **DESIGN** : quels leviers mettre en place pour permettre à la transformation de se produire?
  + **DEPLOY** : quelles actions concrètes choisir et mettre en oeuvre ?

A ce stade de la préparation, tous étaient conscients que dans la mesure où le kickoff n’impliquait que les managers de l’usine, le risque était d’aller trop loin dans la prise de décision et qu’il n’y aurait pas assez d’implication et de co décision de toutes les parties prenantes. Les collaborateurs pourraient en effet dire “comme toujours les managers décident et nous exécutons” et que ceci mettait en danger un projet basé sur l’empowerment et l’entrepreneuriat.

Il a été décidé alors de faire réfléchir les managers le premier jour sur la transformation de l’usine, et le deuxième jour sur leur leadership personnel et leur capacité à “empower” leur collaborateurs et du coup de faire un DESIGN global et rapide le premier jour et un DEPLOY personnel détaillé le 2ème.

A ce stade les consultants internes et externes n’étaient pas sûrs du déroulé détaillé du 2ème jour, au delà d’idées générales, mais par contre confiants dans leur capacité à créer le déroulé précis le moment venu.

**Ce qui s’est passé**

Le séminaire a commencé avec les consultants externes facilitant le travail, un des deux leaders internes étant participant, et l’autre observateur. A la fin de la première journée tout s’était très bien passé : entretiens en binômes, partage et co-construction d’une prise de conscience d’avoir beaucoup de ressources, et création d’un rêve pour le futur.

Le soir du premier jour, les deux consultants externes et le leader observateur ont conçu en détail le programme du 2ème jour. Le choix a été fait d’utiliser un World Cafe et des exercices tirés de l’approche Interventions Orientées Solution.

**Le programme des deux jours**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Jour 1** | **Séquence** | **Etapes** |
| 15 ‘ | Introduction | “Inventons notre prochaine étape en tant qu’organisation”  intro sur l ‘AI |
| 2x20’ entretien  + 20 ‘ partages +  30’ plenière | **DISCOVER** 1 - Partager nos réussites de travail ensemble dans l’usine | En binômes : chacun son histoire de réussite  Regroupements de 3 binômes : partages des éléments clés qui émergent et choix d’une histoire  Présentation en plénière des points clés et des histoires,  Puis tous les participants affichent sur des post its le titre de leur histoire et vont le coller sur une grande ligne du temps, créée sur un mur de la salle |
|  | break |  |
| 2x20’ entretien  + 20 ‘ partages +  30’ plenière | **DISCOVER** 2 – Partager nos expériences de transformations personnelles ou professionnelles | En binômes : chacun son histoire de réussite  Regroupements de 3 binômes : partages des éléments clés qui émergent et choix d’une histoire  Présentation en plénière des points clés et des histoires, |
|  | Lunch |  |
| 15’ | Energizer |  |
| 30’ | **DREAM** 1 : ce que nos parties prenantes vont dire de la transformation réussie | Sur des papers préparés sur le mur (un paper par catégorie de partie prenante : nous, nos familles, nos collaborateurs, le groupe industriel, nos fournisseurs, nos partenaires) tous en silence et debout écrivent sur les papers ce qu’ils imaginent les différentes parties prenantes vont dire d’eux dans un an quand la transformation sera réussie  Lecture en silence  Réactions et commentaires  à la lecture de ces papers |
| 30’ preparation + 30’ présentation | **DREAM** 2 – notre vision du futur | En groupes de 6, création d’une représentation visuelle du futur (paper et animation) avec une phrase forte décrivant le résultat « nous sommes … » (Proposition provocative)  Présentations et applaudissements |
| 20’ | **DREAM** 3 – notre vision du futur | Réactions, commentaires, enrichissement par co-construction  Création d’un rêve commun et macro-proposition « Nous sommes … » |
|  | pause |  |
| 40 ‘ | **DESIGN** | En plenière regarder les rêves et noter les éléments clés constituant des leviers d’action |
| 30’ | Clôture du J1 | Tous debout en cercle chacun dit quel a été le moment fort de la journée |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Jour 2** | **Séquence** | **Etape** |
| 15 ‘ | Energizer |  |
| 40‘ | Discussion : changement vs transformation et les principes à l’oeuvre dans la journée d’hier | * Input sur changement vs transformation * Brainstorming sur l’état d’esprit perçu dans la 1ère journée et lien avec les Principles :   + - Positif     - Anticipation     - Simultaneité     - Co-construction     - Poetique * Message : “la journée vous est consacrée à vous spécifiquement, pour vous aider à accompagner l’organisation et vos équipes à travers la transformation” |
| 1 h ’ | World cafe sur la question miracle « la transformation a réussi »  puis partage | * Question miracle sur le jour suivant la transformation réussie. Que vont les dire les 3 groupes principaux d’employés : collaborateurs, team leaders, experts ? * Travail en world café avec permutation circulaire |
| 1 h | 1 - Question à échelle sur les capacités pour la réussite de la transformation | * Créer une échelle sur le sol de 1 à 10 * Chacun en silence choisit une position pour le groupe de managers et sa propre position sur la question des capacités pour la réussite de la transformation * En binôme partage et repositionnement éventuel * Discussion en plenière |
|  | Lunch |  |
| 15 | energizer |  |
| 1 h | 2 – question à échelle suite | * Avec le mëme binôme chacun partage ses idées pour que le groupe passe à + 1, puis pour que il/elle passe à + 1 personnellement. L’autre écrit les actions sur des post its * Partage en plenière puis réecriture de nouvelles idées en silence |
| 30 ‘ | Blason personnel - 1 | * Création d’un blason personnel qui récapitule les actions, les meilleures idées, les besoins, les envies de chacun * Partage en sous groupes |
| 30 ‘ | Feedback | * Tout le groupe est sur deux lignes * Feedback face à face, en tournant plusieurs fois de façon à recevoir 6 feedbacks |
| 30 ‘ | Blason personnel – 2 | * Enrichissement des blasons * Partage en plenière |
| 40 ‘ | Co-coaching sur le **DEPLOY** personnel | * co-coaching mutuel sur la mise en place des actions personnelles |
| 30 ‘ | Closing | * partage en plenière des moments forts des deux jours |

**6 . Résultat**

Les moments forts ont été les entretiens de découverte, les moments de partage en plenière et la question à échelle le 2ème jour avec coaching en binômes pour des actions personnelles. Les managers ont eu le sentiment de créer une vraie dynamique de groupe, de mieux se connaitre et de s’entraider.

Le séminaire de deux jours a été suivi d’une journée de travail un mois après qui a permis de capitaliser sur les résultats des actions déidées lors du séminaire initial.

En parallèle le groupe de projet a avancé sur l’implication de tous les employés de l’usine en mettant au point un processus collaborative de 30 minutes qui s’est déroulé sur plusieurs journées de façon à ce que tous les employés puissant contribuer.

Toute l’opération a été un grand succès, avec atteinte des résultats fixés par le Groupe.

**Guide d’entretien**

**A la découverte de l’ ADN de l’usine**

**Introduction : la fierté de travailler dans cette usine**

Vous y avez travaillé pour certains d’entre vous depuis longtemps, pour d’autres depuis plus récemment. Et dans l’histoire de cette usine il y a eu différentes étapes avec des moments particulièrement forts, puissants dans lesquels vous vous êtes sentis dans la plus grande énergie. Prenez quelques instants pour revenir sur ces moments forts afin de capitaliser sur toutes ces expériences, sur tout ce qui fait la richesse, l’ADN, l’énergie et la fierté de travailler ici et ceci afin d’emporter ces moments dans la transformation.

Depuis que vous avez commencé dans cette organisation, quel est le moment (expérience) qui vous a le plus marqué, dont vous êtes le plus fier (fausse modestie mise à part). Cela fera partie des histoires que vous conserverez à la fin de votre carrière. Cela peut être une grande histoire ou une petite; peu importe c’est la vôtre et c’est pour cela qu’elle est précieuse.

1. Quelle était cette histoire : les acteurs, les évènements…

1. Dans le cadre de cette histoire, de quoi êtes vous le plus fier vis à vis de vous et/ou des personnes qui travaillaient avec vous ?
2. Qu’est ce que cette histoire dit de l’ADN de l’usine ?

**Guide d’entretien**

**« Une transformation réussie »**

**Introduction : une transformation réussie**

Le monde dans lequel nous vivons est en constant changement. Ces changements nous en avons tous connus : professionnels, personnels… Le mot « changement » génère la plupart du temps des sentiments d'inquiétude, de la résistance et de l'anxiété. Dans notre expérience nous avons pu choisir certains changements, d’autres nous ont été imposés. Plus on vit le changement comme une transformation, comme une expérience qui va nous permettre de nous développer, plus nous aurons la possibilité de vivre le de façon active et positive. Certains ont été perçus comme agréables, d’autres comme désagréables. Nous avons le choix de les vivre activement ou de les subir passivement.

La thématique de ces deux jours est donc la transformation pour soi (sa façon de faire, son style de leadership), pour les autres (ses proches, ses collaborateurs) et pour l’entreprise …

**1**/- Racontez cette expérience d’une transformation forte que vous avez vécue. Cela peut être une transformation de nature professionnelle ou personnelle. Vous en étiez soit l’initiateur, soit un de ceux ou celles qui devaient la mettre en œuvre. Cette expérience peut provenir d’un passé récent ou plus lointain.

C’est votre histoire/expérience, elle est importante pour vous et c’est celle là que vous allez raconter.

1. Quelle est cette histoire ? Que s’est il passé de fort ? : quel était le contexte, quel était l’enjeu ? qui était présent ? quand ? votre rôle ? quels étaient les challenges ?
2. Quels étaient les instants dans lesquels il s’est passé quelque chose de vraiment important ?
3. Qu’est-ce que vous-même avez personnellement fait dans cette histoire pour qu’elle soit la réussite que vous décrivez ? Sans fausse modestie, quelles compétences/talents avez vous mis en œuvre ? De quoi êtes-vous fier ?
4. Qu’est ce que cette histoire vous apprend sur vous même, sur vos capacités soit à mener une transformation, soit à la vivre et l’accompagner de façon positive ?
5. Qu’est ce qui dans cette histoire constitue vraiment un ou plusieurs éléments clé de succès ?

Vos souhaits :

L’usine passe un nouveau cap, s’y annoncent de nouvelles aventures, au regard de l’histoire de transformation réussie que vous avez racontée, quels sont les souhaits que vous voulez formuler pour permettre une transformation de l’usine  dans les meilleures conditions possibles ?

Souhait 1 :

Souhait 2 :

Souhait 3 :