



De l'Art et de l'importance du kick-off meeting

Le kick-off, exercice d'inclusion, favorise la collaboration future des membres de l'équipe en activant la puissance du collectif. Son importance, primordiale pour la réussite de la mission, du programme ou du projet est le fondement de l'esprit d'équipe.

L'objectif est d'installer la sérénité dans l'équipe. Il convient d'ajouter ensuite les ingrédients nécessaires à la matérialisation de l'intelligence collective qui sera la clef de la réussite. Les potentialités de cette intelligence seront libérées si l'équipe est soudée et se sent protégée. Le sentiment de protection existera si les bases de la confiance sont partagées. Elles garantiront l'entre-aide entre les membres de l'équipe. La bienveillance réciproque s'installera et scellera alors la dernière brique nécessaire à l'éclosion de l'intelligence collective. Sous l'impulsion du chef de mission, l'équipe sera alors prête à passer à l'action avec l'énergie nécessaire.

La clef du kick-off meeting : le « partage de blason »

(Voir l'illustration du blason avec ses composantes)

Chacun réalise son blason, l'inspiration première doit être sauvegardée. Je recommande de ne pas laisser plus de 5 minutes pour sa réalisation. Ensuite chacun présente le sien au collectif, je préconise 5 à 10 minutes pour chaque présentation.

Après cet exercice les principaux fondamentaux ou déterminants d'une équipe et ainsi les principales conditions humaines de l'intelligence collective¹ sont réunis et ont été partagés. Le bon équilibre entre collectif et individuel peut être trouvé dans un esprit KISS².

A l'issue de cette session l'équipe s'est construite et l'intelligence collective est prête à émerger.

4 fondamentaux d'une équipe sont abordés

- La confiance mutuelle est encouragée par les cadrans « Dans quel état suis-je en ce moment ? » et « Ce qui me passionne dans la vie ».

¹ @ Sarah Franko – Ecole Polytechnique Executive Education – Learning Book « Activer la puissance du collectif »

² Corpus de guidelines et de préconisations pour répondre à l'environnement actuel en simplifiant le fonctionnement au travail et en gagnant en efficacité et en fluidité (Programme BNPP Personal Finance)

- Les valeurs par les cadrans « Comment je me vois dans l'entreprise ? » et « Comment je vois l'entreprise dans son environnement ? ».

4 conditions humaines de l'intelligence collective sont activées

- La sécurité psychologique (je sais que je peux parler sans être jugé, que je peux prendre des risques et faire des erreurs sans être sanctionné : « *j'ai confiance* ») commence à s'établir lors des échanges autour des 2 premiers cadrans.
- La fiabilité (je peux compter sur les autres, sur leurs compétences, sur leur responsabilisation) s'instaure avec les échanges autour des 3 premiers cadrans.
- Le sens (qui peut être différent d'une personne à l'autre) se partage avec les 3 derniers cadrans et l'impact (je contribue par mon travail au résultat de l'entreprise) par les 2 derniers cadrans.

L'équipe apprend alors à se connaître et la bienveillance mutuelle commence à s'installer.

Le bénéfice immédiat se ressent via la dynamique de groupe

Chaque membre de l'équipe va activer son intelligence émotionnelle et chercher à pratiquer l'art de bien s'entendre avec les autres³. NB : L'équipe doit garder les blasons.

Nous arrivons au « moment de vérité » du chef de mission. La dernière brique fondatrice nécessaire à la réussite du kick-off meeting est l'instauration de la clarté (terme usité pour l'intelligence collective) ou de l'horizon commun, des règles du jeu / rôles et responsabilités de chacun (termes généralement choisis dans les déterminants d'une équipe).

Le rôle clef du manager dans la conclusion

Son rôle est de partager un horizon commun (promesse claire), les règles du jeu (sur le cadre de fonctionnement bilatéral et collégial) et les rôles et responsabilités de chacun (affichés et assumés).

Ces éléments de vision (horizon, promesse et objectifs) et d'organisation opérationnelle (rôles, responsabilités et règles) sont les derniers ingrédients nécessaires pour parfaire le kick-off. Pour cela, la préparation préalable aura été importante, les possibilités et/ou contraintes liées à la mission doivent, bien sûr, avoir été étudiées avant. D'expérience, une préparation rigoureuse, nourrie de la richesse de l'exercice de partage du blason, rend l'exercice plutôt aisé.

Le kick-off avec partage du blason aide le chef de mission à asseoir un leadership basé sur la confiance qui s'appuie sur les axes du modèle Trust Leadership Profile⁴ : Vision, Agilité, Collaboration, Confiance organisationnelle, Confiance interpersonnelle et Humilité. Cette approche est parfaitement adaptée à nos environnements complexes et mouvants (VUCA⁵).

Les bases de la collaboration sont posées. L'équipe est prête à passer à l'action avec l'énergie nécessaire pour que le tout soit supérieur à la somme des parties⁶.

Il s'agira maintenant d'entretenir la confiance et la dynamique créées en les améliorant continuellement (« De l'Art et de l'importance du morning kick-off », à venir).

Olivier Métellus – Consultant manager en Transformation

³ @ L'intelligence émotionnelle – Daniel Goleman, Editions J'ai lu, 2014 – p166

⁴ @ Confiance et leadership – Ali Armand, ESF Editeur, 2016 – p158 ; p232 & p248 (exercices)

⁵ Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

⁶ @ Confiance et leadership – Ali Armand, ESF Editeur, 2016