OMNES

Séminaire

"COMMENT MIEUX TRAVAILLER ENSEMBLE ?"

Mardi 6 mai 2014

Débat avec M. Parent

M. CADOREL.- Merci beaucoup, Eric. Je ne sais pas encore ce que vous avez pensé de cet exposé. C'est toujours un peu court et un peu frustrant parce qu'il aurait fallu pouvoir réaliser des ateliers mais je pense que ceux qui les ont expérimentés sont devenus adeptes.

Marie le disait fort bien : il y a des règles strictes à appliquer, étant donné que l'on change de modèle. Elles sont insupportables pour nous, parce que c'est se plier à des contraintes ponctuelles. Après, on ne les voit même plus, de plus, après, on est intéressé par ce que le groupe, individuellement, va déposer au centre. On devient « accro » à ce mode de fonctionnement.

Voilà pourquoi pour moi, ce mode de fonctionnement devient incontournable. Si vous voulez, individuellement, dans vos organisations professionnelles, appliquer ces méthodes, vous serez meilleurs. Je ne comprends même pas que l'entreprise et ses manageurs ne réfléchissent pas à bénéficier ce genre de méthode. C'est changer les modes de fonctionnement, le pouvoir, en acceptant une forme de fragilité, en mettant en commun les choses. Mais, globalement, c'est fabuleux avec un résultat ou tout le monde est gagnant.

Eric nous fait l'amitié de déjeuner avec nous. Je vous en prie, profitez-en si vous avez des questions. Eric est consultant, et pourra vous faire des propositions. Ne passez pas à côté, car il est temps d'agir. Je dis cela à mes collègues français mais aussi à nos collègues néerlandais. Je pense que mieux travailler ensemble, c'est travailler en appliquant ce genre de nouvelles méthodes.

M. VAN DER WAL.- J'aimerais faire une remarque sur le sujet, qui est effectivement un thème intéressant. Je pense que l'un de nos dilemmes, l'une de nos problématiques est la mobilisation des collaborateurs, des membres des organisations syndicales, comment on organise le collectif, les membres comme les non-membres de nos organisations syndicales. On a souvent un manque de temps pour réussir cela. Je serais intéressé de savoir si nos collègues chez Air France, chez KLM, ont l'habitude de mettre en œuvre des bonnes pratiques pour mobiliser les groupes, les collectifs. Il serait intéressant d'avoir ce type de méthode, ce type de pratiques que l'on mettrait sur une plateforme, sachant que certaines marchent mieux que d'autres. L'e-mail ne marche pas toujours !

M. PARENT.- Un élément de réponse, puisque c'est un très vaste sujet. Si je prends l'exemple de la première méthode, que l'on appelle l'*open space technology*, on observe que ce type de travail génère de la mobilisation naturellement. C'est-à-dire que le fait d'ouvrir l'espace (*open space,* c'est vraiment ouvrir l'espace), à ce qui est important pour chacun, qui a envie de réfléchir sur quel sujet, de ne pas mettre de contrainte, les gens sont libres, on est d'autant plus mobilisé qu'on est libre. En fait, ce type de travail va générer la passion des gens. C'est cela que cette architecture mobilise. Elle mobilise la passion et la responsabilité. Quand on a la passion et la responsabilité, on va très loin. C'est pour cela que ce modèle est un modèle de changement rapide, très différent des modèles habituels, où vous avez des experts qui se réunissent avec la Direction pour faire un truc très intelligent mais au moment de mobiliser, ils sont tout seuls. Dans ce genre de propositions, quelque part, la mobilisation vient naturellement. C'est un élément de réponse.

QUESTION.- Je n'ai pas réfléchi, c'est une question spontanément. C'est vrai que c'est très attrayant comme système. Cependant, dans le système actuel -et je pense, que côté KLM ou côté Air France, c'est un peu la même chose–, c'est quand même faire fi un peu des antagonismes existants, qu'on le veuille ou non, entre les directions et les représentants du personnel. Dans l'absolu, on pourrait se dire qu'effectivement, ils ont tous le même but, qui est que l'entreprise aille mieux pour que les salariés soient mieux payés et travaillent dans de meilleures conditions mais j'allais dire que cela appartient au domaine du rêve. On sait très bien que dans la vraie vie, cela ne fonctionne pas tout à fait comme cela. Cela voudrait dire qu'on aurait affaire à des gens qui sont très intègres, qui ne veulent que le bonheur des gens, des deux côtés. Pour moi, cela reste quand même du domaine de l'utopie.

Comment arriver à mettre en harmonie tout cela à travers ce genre de pratique, sachant qu'aujourd'hui, c'est beaucoup plus pyramidal ? Je ne vois pas comment on peut. C'est assez symptomatique. C'est peut-être voulu, je n'en sais rien mais c'est une présentation qu'il faudrait faire aux directions d'Air France et de KLM. Je pense qu'elles ont plein de choses à apprendre comme nous, aujourd'hui. Après, cela vaudrait peut-être la peine qu'on se parle entre eux et nous pour savoir si tout le monde est d'accord avec ce genre de choses.

M. PARENT.- Il y a beaucoup de choses. Je vais répondre sur plusieurs plans. Premier élément de réponse, dans le forum ouvert, l'*open space technology*, l'expérience montre que c'est un mode de travail qui génère de la coopération plus qu'il ne génère des antagonismes. Une des remarques d'un participant dans le forum ouvert qu'on a fait chez Ingery était de dire qu'il n'y avait pas assez de conflits. Tout simplement, parce que les gens viennent pour réfléchir ensemble sur un sujet qui les passionne. Si, à un moment donné, il y a un conflit ou qu'ils ne peuvent pas dire ce qu'ils veulent, ils partent. Donc, le conflit disparaît. Il n'y a plus de combattant, si je puis dire. L'expérience démontre que cette qualité d'espace et cette architecture permettent à des personnes qui, d'habitude, sont en conflit ou en tout cas qui, d'habitude, sont en relation dans des moments dans lesquels les règles implicites génèrent du conflit, sont mises dans un espace où les règles explicites sont différentes, alors là où elles étaient en conflit dans ce cas, elles peuvent se parler. Là, les règles de base changent la façon dont on est ensemble.

Un deuxième élément qui porte sur Direction/Syndicats. Je vais faire appel à un exemple qui est cité par Bill Isaac, un Américain qui a beaucoup pratiqué le cercle dans les organisations. Il raconte que dans une raffinerie aux Etats-Unis, dans laquelle il y avait des conflits Direction/Syndicats extrêmement forts, il y a eu tout un travail autour de cette architecture. Dans un premier temps, la Direction s'est familiarisée avec cet outil, parce qu'imposer aux membres du comité de direction ces règles, va nécessiter pour eux un certain apprentissage. En même temps, les syndicats se formaient également et pratiquaient cela, parce que je pense que mettre des représentants syndicaux dans ce format-là, ce n'est pas non plus naturel. Il y a eu un travail de longue haleine pour que chaque groupe puisse acquérir la pratique de comment cela se passe, quand les règles de parole permettent une écoute attentive, une parole intentionnelle et une attention au groupe. Quand ce sont des pratiques qui commencent à être ancrées chez la Direction et chez les syndicats, quand on met cela ensemble, chacun arrive armé d'une pratique différente et là, il peut se passer quelque chose. Et là, des relations différentes peuvent se nouer entre les gens. Ce n'est pas instantané évidemment mais c'est possible.

QUESTION.- Pardonnez-moi mais cela voudrait dire qu'au bout, quelque part, on pourrait se retrouver et on devrait se retrouver finalement avec une seule organisation syndicale, puisqu'on arrive à un certain consensus.

M. CADOREL.- Pas nécessairement. Regarde le polder modèle. Regarde OMNES. La vraie richesse d'OMNES, c'est l'explication et la confrontation des points de vue. Je suis CCP sur long-courrier. J'adore travailler avec des collègues navigants sans de trop fortes personnalités, parce que cela complexifie le relationnel mais avec des caractères et personnalités différentes. C'est cela qui est intéressant, et qui permet de découvrir et de s'enrichir collectivement en retirant ses préconçus. OMNES essaye d'appliquer cette démarche.

Je pense que c'est un mode de pensée et de fonctionnement qu'il faut avoir le courage d'adopter. Généralement, dans nos pyramides sociales, y compris au niveau syndical, y compris au niveau management, on respecte le chef et en dessous, on subit quelque part sans rien dire. Pour les patrons, c'est accepter le fait de remettre tout au centre et que, même si au final, la décision ne sera prise que par le chef, collectivement nous aurons, tous, contribué.

M. PARENT.- Évidemment. Quelqu'un qui a l'autorité de décision dans une structure pyramidale, c'est le chef. Il délègue mais il y a toujours un chef quelque part. Sa décision sera nécessairement différente s'il a pu écouter des gens lui parler, que si, dans un certain climat où des choses ont pu être dites, les choses importantes n'ont pas pu être dites ou que l'on a joué au ping-pong.

Il y a un dernier élément par rapport à ce que vous disiez tout à l'heure "*au fond, il faudrait que la Direction se lance*". Rien ne vous interdit de le lancer. Lancez une question, invitez la Direction. Rien ne vous interdit de prendre le leadership, là-dessus. Il n'est pas écrit que c'est la Direction qui doit le lancer.

M. CADOREL.- Inutile de te dire que lorsque nous avons organisé cela, la première fois, la complexité de la situation que nous avons à affronter… C'est normal, ce sont des consultants, il faut les payer. Dites-moi, cela sert à quoi ? On n'en a pas besoin. On peut le gérer nous-mêmes, parce qu'il y a une forme de suffisance des structures d'encadrement. C'est une forme d'humilité de reconnaître qu'il y a des experts, qui vont nous apprendre ce que l'on est censé connaître et appliquer de manière innée, avec les résultats que l'on connaît.

QUESTION.- Je pense qu'au niveau des organisations syndicales, nous sommes convaincus des différentes propositions que vous nous faites sur la façon de communiquer. Je voudrais reprendre ce qui se disait tout à l'heure. Ce n'est pas nous qu'il faut convaincre, mais avant tout nos directions qui souvent arrivent avec un projet ficelé, bien loin d'une démarche de proposition du choix de ces différentes méthodes.

Par expérience, on se rend bien tous compte que ce n'est pas dans leur intérêt forcément de prendre en compte ces différentes méthodes, le cercle ou autre. C'est peut-être aussi par expérience que l'on peut apporter ce jugement.

Personnellement, au niveau de mon organisation syndicale, on en a déjà parlé, puisqu'on a des gens qui ont participé. C'est vrai que c'est une méthode très productive et très intéressante pour prendre une décision au niveau de notre organisation syndicale. Je me fais le porte-parole de mon organisation syndicale mais je pense que c'est la même chose pour d'autres : bien souvent, trouver un consensus pour délibérer sur une signature ou une non-signature d'un accord, par exemple, ce n'est pas si simple que cela. Ce système y arrive, à ce niveau-là, nous en sommes convaincus.

M. PARENT.- A propos de la Direction : oui, c'est compliqué pour un patron de se lancer dans ce genre de chose. Je le sais, je l'ai expérimenté. Je suis patron d'un cabinet. Je peux vous garantir que la première fois que j'ai expérimenté une discussion en cercle dans notre équipe, je n'avais aucune idée de ce qui allait sortir. La question posée était : qu'avez-vous d'important à dire sur l'entreprise ?

INTERVENANT.- C'est un enjeu énorme.

M. PARENT.- Non, ce n'est pas un enjeu énorme mais dans la fonction de Direction et dans de nombreuses autres fonctions, on est dans le contrôle. Là, ce n'est pas le même type de contrôle. On est dans l'émergence. Cela demande un vrai travail à la Direction et même d'ailleurs à chacun, de passer, de lâcher un peu de contrôle pour donner un peu d'émergence. C'est pour cela que ce sont des choses qui se font de façon progressive.

Si je prends ne serait-ce qu'Inergy, la première fois qu'ils ont utilisé cette technologie, ils l'ont faite sur un « petit » sujet pendant une demi-journée. Ils ont mis un peu le doigt dans la piscine. Après, ils l'ont appliquée sur un vrai sujet important pendant une journée. Peut-être que la prochaine fois, ils l'appliqueront sur un sujet encore plus important pendant une journée et demie. Il y a un apprentissage, comme je l'expliquais tout à l'heure, car les choses ne viennent pas toutes seules.

Quand nous avons commencé à développer cela dans le cabinet que j'ai fondé autour du carbone, mais pas sur l'intelligence collective, il a fallu un certain temps à tout le monde, aux dirigeants comme aux équipes, pour rentrer là-dedans. Maintenant, autre chose se passe mais c'est évidemment progressif.

QUESTION.- J'ai plutôt tendance, quand je vois un verre sur une table, à le voir à moitié plein plutôt qu'à moitié vite. Dans une telle démarche, plutôt que de se demander pourquoi cela pourrait échouer, on peut se demander si cela peut réussir ou même simplement, se dire "*on se fiche de savoir si cela peut réussir, essayons*". C'est un peu ce que nous a expliqué, hier, **Wim Kooijman**

sur la mentalité qu'il peut y avoir chez KLM : on essaie, on fait et si cela ne marche pas, on passe à autre chose.

On voit bien, quelque part, que chacun pris individuellement va dire "*cela m'intéresse mais à cause des autres, cela ne va pas marcher*". Oublions le "*à cause des autres*". Soyons sur le "*moi, cela m'intéresse, j'y vais*" et si cela ne marche pas, ce sera un échec collectif. Si cela réussit, ce sera un succès collectif. Il ne faut pas se demander dès le départ si cela va marcher ou pas. A la limite, cela nous est égal. Le plus important, c'est d'initier la démarche. C'est de montrer qu'on est capable de le faire, que ce soit la Direction qui l'initie, ou les syndicats, en l'occurrence sur le sujet que l'on évoque, dans six mois, un an, si on le fait, personne ne se souviendra qui a initié. Le plus important, c'est de se lancer et de regarder ce qui se passe.

M. PARENT.- Merci de votre intervention. Sur la question du verre, ici, j'ai un verre, l'eau arrive à peu près ici. Est-il à moitié plein ou à moitié vide ? En fait, le verre est 100 % plein. En bas, il est plein d'eau ; en haut, il est plein d'air. Il est 100 % plein !

QUESTION.- Je voudrais faire un petit retour d'expérience que l'on a du côté du SNPL, puisque cela fait 20 ans que l'on a commencé à travailler avec des teams building, pour que les équipes arrivent à se coordonner en interne. Cela fait depuis 1997 ou 1998, que l'on est passé avec la Direction, à une logique de négociation où on est dans des benchmarks permanents et on vient toujours, dans toutes les négociations, avec un auditeur externe payé par la Direction mais il est à notre service. Cela permet de réaliser des négociations qui sont construites avec un objectif donné qui est le benchmark, sur lequel on s'est mis d'accord car il y a eu des études auparavant sur ces benchmarks et d'arriver à des négociations que permettent ce genre de méthode. On sait où on va économiquement. Je pense que si on vient dans une négociation sans savoir dans quel cadre de logique économique de négociation on intervient, on n'y arrive pas.