



## **Séminaire**

# **"COMMENT MIEUX TRAVAILLER ENSEMBLE ?"**

**Mardi 6 mai 2014**

**Exposé de M. Parent**

**M. PARENT.**- *Goedemorgen.* C'est comme cela que l'on dit ?! Je crois que ce sera tout ce que je pourrais dire en néerlandais. Je prie les Néerlandais de m'excuser ! Bonjour à toutes et à tous. Avant de démarrer, j'aimerais bien faire quelque chose que nous faisons souvent en intelligence collective, c'est de permettre au groupe et à moi-même de se voir un peu. Là, pour l'instant, vous me voyez, je vous vois mais vous voyez-vous vous-mêmes et nous voyons-nous ? Nous allons faire un exercice, quelque chose d'assez simple.

Il y a des gens qui sont peut-être fatigués, d'autres qui sont peut-être très attentifs. Il y a des gens qui ont des degrés de concentration plus ou moins différents et au fond, cela m'intéresse de savoir où vous en êtes. Dans un instant, je vais vous donner un top. Si vous êtes un peu endormis, si vous avez faim, si vous êtes fatigués ou si vous n'êtes pas très concentrés, vous ferez juste 1 avec votre main. Si vous êtes d'accord, vous ferez 2 et si vous êtes intéressés, attentifs, pleins d'attention, passionnés par le sujet, intrigués, vous ferez 3. Nous pourrions voir rapidement où est le groupe.

Top !

Il y en a qui ne votent pas ! Levez la main pour les 1 ? Il n'y a pas de 1. Levez la main pour les 2 : il y en a quatre ou cinq. Et les 3 ? Pas mal de 3. Merci. Cela permet de savoir un peu qui est où.

Quand on travaille ensemble, on utilise souvent des façons d'échanger qui sont un peu toujours les mêmes. Par exemple ce format-ci : quelqu'un parle, d'autres gens écoutent. Parfois, vous êtes dans un comité de direction, vous êtes 4 ou 5 et vous échangez sur un sujet important. Parfois, vous êtes dans une réunion de famille. Il y a différents formats. Avec cela, vous pouvez faire plein de choses.

En même temps, il y a de nombreuses façons d'être ensemble que vous n'utilisez pas, un peu comme si vous étiez habitués depuis toujours à utiliser un certain nombre de lettres de l'alphabet (de A à R). Avec cela, on peut dire beaucoup de choses. Par exemple, on peut dire : Air France, KLM, on peut dire avion. On ne peut pas dire plane. La proposition que nous faisons en intelligence collective, c'est de se dire qu'avec cela, on peut écrire des poèmes, on peut dire beaucoup de mots, on peut écrire des romans mais il y a plein de choses qu'on ne peut pas dire.

En intelligence collective, la proposition est de travailler différemment de la façon dont on travaille d'habitude pour pouvoir faire autre chose, pour pouvoir aller autre part. Et si on a plus de lettres, on va pouvoir aller plus loin, dire autre chose, aller autre part. Donc, la proposition de maintenant, c'est de vous présenter quelques outils différents de d'habitude, en tout cas pour les Français. Je connais moins le travail qui se fait aux Pays-Bas. Je sais qu'il y a beaucoup plus de travail collaboratif qu'en France. Peut-être que certaines personnes de KLM connaissent déjà ce que je vais présenter. Je voudrais présenter quelques façons de travailler différentes, qui permettent d'aller autre part et de travailler sur des choses différentes.

Je vais présenter un outil qui permet de résoudre des problèmes complexes. On va voir ce que c'est qu'un problème complexe. C'est un outil qui permet de prendre une décision qui inclut tout le monde, qui n'exclut personne et des façons de travailler qui permettent d'avoir des conversations profondes, permettant d'aller plus loin que là où on va d'habitude, des conversations qui permettent des prises de conscience.

La technologique dont je vais parler s'appelle en anglais *open space technology*. En français, elle s'appelle forum ouvert. Elle a pour but de travailler sur des problèmes complexes. Un problème complexe, c'est quoi par rapport à un problème compliqué ? Un problème compliqué, c'est piloter un avion, par exemple. Je ne sais pas piloter un avion. Je pense que c'est très compliqué. En même temps, il y a des gens qui savent faire, il y a des experts. On sait comment faire et quelqu'un qui est suffisamment formé peut piloter un avion.

Un problème complexe, c'est différent. Un problème complexe, c'est un problème sur lequel il y a beaucoup de parties prenantes, il y a beaucoup de points de vue. Les positions des uns dépendent de

celles des autres. Comment je peux avancer si le pas que je fais dépend du pas que fait mon voisin ? Et surtout, il n'y a pas de solution toute faite. Pour piloter un avion, il y a une solution toute faite. Des gens l'ont fait avant moi. En revanche, par exemple, comment diviser par deux, le nombre d'accidents dans notre entreprise ? Il n'y a pas de recette toute faite, il y a beaucoup de parties prenantes. Je ne ferai pas un dessin, vous connaissez très bien votre métier. Il y a beaucoup de points de vue et ce que font les uns va dépendre de ce que font les autres. C'est un problème complexe.

Il y a plein d'autres problèmes complexes : comment diviser par deux nos coûts de développement ? Comment réduire drastiquement les émissions de CO2 ? Comment diviser par deux le gaspillage alimentaire ?

Le format, ici, a été inventé par hasard, comme beaucoup d'inventions, par quelqu'un qui s'appelle Harrison Owen. Il organisait des conférences internationales. Il passait beaucoup de temps à mettre ensemble des experts, à faire des présentations très compliquées, avec des experts très pointus. Au fond, à la fin de ces séminaires, il demandait aux gens :

*"Comment était-ce ?*

*— Harrison, c'était super ton séminaire mais moi, ce que j'ai préféré, c'est la pause-café.*

*— Ce n'est pas possible, s'est-il dit, comment je peux mettre autant d'énergie alors que les gens aiment la pause-café ?"*

Il a cherché une façon d'organiser un groupe avec cette énergie que vous connaissez tous dans les pauses-café, qui est une énergie où vous discutez avec les gens avec qui vous avez envie de discuter, où vous mettez votre passion, où vous avez beaucoup de liberté de sujets, mais en gardant cette énergie au service d'un sujet, au service d'une question à résoudre.

Au début, ils ont testé cela dans une petite entreprise et un jour, une grosse entreprise est venue le voir en disant *"là, on a un problème"*. Je crois que c'était Dupont de Nemours, qui disait *"nous sommes bientôt morts, parce que le Dacron®, qui était un produit synthétique, commence à être de plus en plus concurrencé"*. L'entreprise était face à un choix, soit d'abandonner ce produit, soit d'arriver à le faire plus vite, moins cher, mieux, dans un temps record. Ils avaient un peu tout épuisé. Ils se sont dit *"on va utiliser ce schéma"* qu'il avait inventé et cela a marché. Du coup, ils ont continué à l'utiliser. Maintenant, c'est un système qui marche depuis 20 ans dans le monde entier, qui fonctionne avec des groupes de 15 à 2000 personnes et qui est utilisé par tout type d'entreprise.

Boeing l'a utilisé avec Harrison Owen, l'inventeur, sur le thème *"comment re-designer les portes d'avion ?"*. Boeing mobilise peut-être 20 000 personnes dans le monde sur ce sujet. Je ne connais pas le contexte. Il fallait que ce travail, qui prend d'habitude deux ans, se fasse en quelques mois. Pour ce faire, ils ont utilisé ce format en mettant 450 personnes ensemble pendant deux jours et demi. A la fin de ces deux jours et demi, évidemment, ils n'avaient pas tous les plans extrêmement précis mais les grandes idées étaient là et ensuite, il n'y avait qu'à mettre en œuvre.

Comment marche l'*open space technology* ? Premier point : mettre tout le système dans la salle. C'est quoi ? J'ai pris le symbole de la boule à facettes. Quand on est sur un problème complexe, beaucoup d'acteurs sont concernés et chacun a une petite parcelle de la solution. Personne n'a la solution globale. Pour avancer, il faut mettre toutes les parties prenantes dans la salle et les faire interagir ensemble pour trouver cette solution globale. Mettre tout le système dans la salle, cela veut dire mettre toutes les parties prenantes. Si l'on travaille sur la sécurité des vols, cela peut vouloir dire mettre les pilotes, le contrôle au sol, la maintenance, les fabricants d'avions, les autorités aéroportuaires, probablement de nombreuses autres personnes que vous sauriez dire mieux que moi. Ce sont les typologies de gens. Après, il y a différentes typologies de fonction. Mettre les gens qui ont l'autorité ensemble avec les gens qui connaissent les ressources (financières, humaines, etc.), les gens qui ont l'expertise, les gens qui ont l'information (ce n'est pas nécessairement la même chose) et les gens qui vont être concernés par les décisions qui vont être prises.

Si on met tous ces gens dans la salle avec une technologie sociale qui va bien (nous verrons laquelle après), on n'est pas sûr qu'ils trouvent la solution mais si eux ne la trouvent pas, personne ne la trouvera. C'est assez différent de d'habitude, parce qu'il est fréquent que l'on mette dans une pièce des experts avec les gens qui ont l'autorité. Ils vont ensemble faire quelque chose de très intelligent, qui va très bien pour l'entreprise, puisqu'il y a l'autorité mais derrière, comme les gens concernés par ces décisions ne sont pas là, cela ne marche pas. Vous en avez l'expérience. Par contre, quand on a tout le monde ensemble, on a des chances que cela passe.

On fait travailler tout le monde sur une question centrale. Cela peut être "comment diviser par deux l'accidentologie", "comment diviser par deux le gaspillage alimentaire". Et on va mettre en place un processus parallèle (plein de discussions ensemble) et itératif avec une auto-organisation du groupe. Le résultat de ce format, c'est que sur une question centrale, 100 % des idées qui sont présentes dans la salle vont pouvoir émerger du groupe. 100 % des gens intéressés par chaque angle de vue vont pouvoir émerger également. Tous les sujets sont discutés. Tous les sujets sont documentés. Tous les sujets sont redonnés au groupe, pour qu'il puisse passer à l'itération suivante. Vous allez voir comment cela marche. Ensuite, des plans d'actions sont élaborés. Ce sont les résultats tangibles que donne ce genre de travail.

Il y a également des résultats intangibles qui sont produits grâce à une masse d'énergie libérée, de volonté de coopération et de mobilisation. Ici, ce sont des mots que l'on a collectés et qui sont classiquement donnés à l'issue de ce travail quand on demande aux gens ce qu'ils ont découvert.

Comment cela se passe-t-il ? Ce sont des photos qui ont eu lieu sur un forum ouvert, qui a eu lieu il y a une quinzaine de jours, que j'ai facilité. Il y avait 110 personnes. C'était un équipementier automobile qui cherchait à réduire ses coûts de développement. On met 110 personnes dans une salle dont vous voyez qu'elle est équipée en wifi, avec des chaises, tout un ensemble d'ordinateurs, un certain nombre de *paperboards* qui vont permettre aux gens de discuter, et sur les murs, un certain nombre d'indications, qui sont les principes que les gens vont utiliser pendant le travail. On voit au milieu, des crayons avec des feuilles blanches.

Les gens arrivent dans une salle. La personne qui invite (ici, c'était le patron de l'entreprise) pose quelques mots pour introduire. C'est 5 minutes. Ce n'est pas un discours fleuve. Ce n'est pas lui la star. La star, c'est le sujet que l'on va travailler et ce sont les participants qui ont tous des idées et qui ont envie de mettre leur passion à résoudre ce sujet. Ensuite, le facilitateur qui connaît les règles, explique les règles : 15 minutes.

Puis, on invite les gens à dire toutes les idées, toutes les possibilités, toutes les questions qu'ils ont envie d'explorer autour du sujet qui les a réunis. "*Venez au milieu de la pièce ; écrivez vos idées ; écrivez votre prénom ; venez sur le côté et annoncez-le au groupe*". Cela donne : "*Je m'appelle Eric, mon sujet, c'est de remplacer SAP par autre chose*". Chaque personne va poser son sujet sur un grand mur qu'on appelle la place du marché avec dessus un post-it. On y trouve deux choses : un numéro d'atelier (ce sont les *paperboards*) et un créneau horaire, parce qu'il va y avoir plusieurs rounds de discussions. Donc, on indique, si l'on va travailler sur ce sujet au round n° 1, au round n° 2 ou au round n° 3. Ces deux phases durent 10-15 minutes.

Ensuite, tout le monde se lève, va choisir son sujet et se répartit en ateliers et de façon auto-organisée, chacun va aller à l'atelier qui l'intéresse pour discuter. Tout cela se fait avec des règles que je vais présenter tout à l'heure.

Quand on arrive à ce moment-là, quelque chose d'assez étonnant se passe, c'est que l'on a vraiment une espèce de corps qui prend, de passion qui est générée. En fait, les gens posent les sujets qui les intéressent, qui les passionnent le plus. Les gens qui vont venir discuter sont les gens de la salle qui sont le plus passionnés par ce sujet. Donc, nous avons forcément des discussions les plus passionnantes possibles pour chacun, les uns et les autres. C'est le côté mécanique.

Il y a un certain nombre de règles qui sont utilisées. Quatre principes, une loi et deux attitudes.

Les quatre principes sont les suivants.

- « Les personnes qui se présentent sont les bonnes ». C'est-à-dire que l'on dit "*au fond quand j'ai un sujet, ce qui est important pour mon sujet, ce n'est pas qu'il y ait le directeur général qui soit là, ni qu'il y ait 25 personnes. Ce qui est important, c'est que ce soit les personnes du groupe les plus intéressées par le sujet qui vont venir*". Ce sont celles-là qui sont les bonnes.
- « Ce qui arrive est ce qui pouvait arriver ». C'est une invitation à ce que chacun laisse de côté les pensées qui d'habitude nous freinent. C'est-à-dire "*cela aurait pu être différent, on aurait pu faire autrement*". Cela n'apporte rien, cela nous freine. On invite les gens à laisser ces pensées dehors et au contraire à s'ouvrir à ce qui peut arriver, parce que les solutions et la créativité vont arriver par surprise.
- « ça commence quand ça commence ». Cela veut dire que la créativité ne démarre pas à 10h15 du matin, si vous avez un atelier à 10h15. Si, au moment de votre atelier, vous êtes en train de terminer une conversation passionnante, terminez-la et vous irez à l'atelier quand ce sera bon pour vous.
- « Cela finit quand c'est fini ». Peut-être que vous avez une heure pour discuter de votre sujet mais en 20 minutes, vous avez tout plié, tout terminé, tout est fini. Dans ce cas, vous allez arrêter et on vous invite à aller voir un autre sujet. Au contraire, peut-être que vous aviez une heure pour parler d'un sujet et à la fin de cette heure-là, vous êtes passionné par ce sujet, vous avez encore énormément de choses à dire. On va vous dire : "*surtout, continuez, mettez-vous juste ailleurs pour que quelqu'un d'autre puisse utiliser l'endroit où vous êtes mais surtout, continuez votre conversation*".

Une loi vraiment importante est ce que l'on appelle la loi de la mobilité, que certains appellent la loi des deux pieds. "*Si vous n'apprenez plus et ne contribuez plus, alors prenez vos deux pieds et passez à autre chose*". Cela veut dire que vous pouvez aller à un atelier, qui vous intéresse avec des gens qui vous intéressent et au fond, au bout de 5, 10 ou 15 minutes, vous vous rendez compte que ce que vous aviez envie de dire, vous l'avez dit et vous avez les réponses à toutes les questions que vous vous posiez. Là, votre esprit commence à aller ailleurs, à penser à autre chose et vous n'êtes plus vraiment présent. Vous n'apprenez rien. Vous ne contribuez plus et votre esprit est ailleurs. Dans ce cas, cette loi vous invite à faire bouger vos deux pieds et aller à un autre endroit, à un autre atelier qui vous intéresse tout autant, où vous allez pouvoir contribuer et apprendre.

Cela peut sembler un peu chaotique. Oui ! En fait, premièrement, cela marche. Cela existe depuis 20 ans et cela marche toujours. Deuxièmement, le chaos, c'est aussi ce qui va permettre les mélanges, ce qui va permettre aux idées improbables d'arriver, aux connexions de se faire, aux gens qui ne se connaissaient pas, de se connaître, de parler ensemble et de trouver une solution. Nous allons encourager ces mouvements. La loi de la mobilité encourage et on encourage deux attitudes.

La première, c'est l'abeille qui va aller d'une fleur à l'autre, d'un atelier à l'autre et emmener du pollen d'une fleur à l'autre. Elle va prendre l'idée d'un atelier et l'amener à l'autre et du coup enrichir.

La deuxième, ce sont les papillons. Ce sont des gens qui, à un moment, sont dans un endroit passionnant, il y a des tas de gens passionnants. Le sujet les passionne mais eux, à ce moment-là, ont envie de faire une pause, de ne rien faire. Etre papillon, c'est prendre un temps pour réfléchir tout seul ou c'est d'aller discuter avec quelqu'un de façon informelle. On leur dit : "*si c'est cela que vous avez envie de faire, faites-le, allez-y*". On encourage cela.

Le fait de poser ces règles, qu'est-ce que cela induit ? Cela induit que contrairement au format habituel, peut-être, qu'en ce moment, il y a des gens qui se disent "*j'aimerais bien faire une pause*" mais on n'a pas cette règle-là donc, vous restez. Ceux qui ont envie de faire une pause et qui restent, sont-ils vraiment présents ? Non. On va les inviter à être toujours présents. On voit que quand on a la possibilité d'aller ailleurs, parfois des gens décident de ne pas utiliser cette possibilité et de rester.

Simplement, ils vont rester, parce que c'est un choix et non pas parce qu'ils sont obligés et cela change tout.

Cela permet que 100 % des participants d'un travail comme celui-là, à 100 % du temps, soit 100 % en train d'apprendre ou de contribuer.

Une fois que les discussions sont finies dans les ateliers, chaque personne qui a initié un atelier, qui a mis un sujet au sol et sur le mur, va là où il y a les ordinateurs et tape son rapport, qui est imprimé sur place et affiché sur un mur. C'est le mur des nouvelles sur lequel tous les gens de la salle vont pouvoir voir et lire en temps réel, tout ce qui s'est dit dans les autres groupes. Si à un moment donné, vous aviez trois ateliers qui vous passionnaient et que vous avez réussi à aller à deux ateliers parce que vous avez fait l'abeille mais que le troisième, vous n'avez pas eu le temps d'y aller, vous pouvez savoir en temps réel ce qui s'est dit à cet atelier. Le round d'après, vous allez pouvoir prendre cette information pour continuer à réfléchir.

On fait plusieurs rounds qui vont permettre au groupe d'évoluer, aux pensées de s'élaborer, aux personnes d'échanger et à la réflexion collective de se construire.

On peut faire des forums ouverts qui durent une demi-journée. Dans ce cas, on ne va pas très loin. Sur une journée, on commence à avoir une conversation importante. Sur une journée et demie, ce qui est intéressant, c'est qu'entre les deux, il y a la nuit. Vous savez, tous, que la nuit porte conseil ! C'est un proverbe français. Je ne sais pas s'il existe en néerlandais ?! Quand on arrive le lendemain matin, les idées ont un peu évolué toutes seules. Donc, on va aller encore plus loin. Cela peut durer deux jours, deux jours et demi. Quand les sujets sont vraiment compliqués, on l'a vu sur Boeing, cela a été fait sur deux jours et demi. Là, on peut imaginer que 450 personnes qui discutent de cette façon sur deux jours et demi, vont avoir le temps de se mélanger le plus possible, de trouver tous les angles de vue, d'itérer, d'avancer et donc, collectivement, va se construire quelque chose.

Il y a deux cycles : le premier est ce qu'on appelle l'émergence, où l'on invite les gens à dire quelles sont les questions, les idées, les possibilités qu'ils veulent explorer autour d'un sujet. Le deuxième est ce que l'on appelle la convergence. "*Maintenant que votre vision des choses est beaucoup plus large, étendue, quelles actions concrètes avez-vous envie de poser, de travailler ?*" On fait un appel aux actions et ce que les gens vont venir travailler, ce sont non pas des idées, mais des actions. On leur demande de réfléchir pendant les ateliers de façon beaucoup plus concrète : quelle action ? Pour qui ? Quoi ? Comment ? Avec qui ? Quels délais ?

Si je reprends le forum dont vous avez vu les photos, c'étaient 110 cadres dirigeants du monde entier qui se réunissaient pendant une journée. À l'issue de la journée, ils avaient discuté de 60 sujets et plans d'actions autour de la question : comment diviser par deux le coût de développement des produits. Ils avaient collectivement rédigé 80 pages de rapport, transmis sous 24 heures. C'est une masse colossale d'informations. Ce travail a été fait, il y a trois semaines. En ce moment, ils ont des comités qui sont en train de synthétiser, de focaliser et de continuer à réfléchir sur tous les points soulevés pour continuer à avancer.

Je vous inviterais bien à prendre une ou deux minutes et à réfléchir par rapport à tout ce que vous avez entendu. Prenez une minute pour réfléchir : "*au fond, et moi, dans ma pratique, dans mon métier, dans les problématiques auxquelles je fais face, quelles sont les questions brûlantes qu'il serait intéressant d'explorer de cette façon ?*" Je vous laisse une minute et l'on pourra ensuite prendre quelques idées qui sortent de la salle.

*(Minute de réflexion...)*

Quels sont les sujets brûlants que vous pourriez explorer collectivement de cette façon ?

**QUESTION.-** Peut-être que certains de mes collègues ne seront pas d'accord mais l'équipe d'aujourd'hui essaie de voir comment nous pouvons mieux travailler ensemble et comment les syndicats Air France et KLM peuvent mieux travailler. A savoir se mettre en cercle autour d'une table, réfléchir et mieux travailler ensemble.

**M. PARENT.**- En tant que syndicat Air France-KLM. D'accord. D'autres questions brûlantes que vous pourriez explorer de cette façon ?

**QUESTION.**- Un des sujets soulevés au cours de la journée précédente, c'est : comment se sent-on sachant que l'on travaille pour Air France et KLM ? Souvent, les gens de mon côté disent "*j'ai une carte KLM, j'ai un salaire KLM, je travaille pour KLM. D'ailleurs, j'ai même une adresse mail KLM*". Je pense que -non seulement aux syndicats mais aussi pour l'ensemble des salariés- pour se sentir plus unis, il y a des choses toutes simples. J'adorerais avoir une adresse mail Air France-KLM. J'adorerais avoir une carte d'identification Air France-KLM, ne serait-ce que pour rentrer dans le bâtiment où nous sommes. C'est compliqué.

*(Applaudissements)*

**M. PARENT.**- Voilà, vous avez le sujet. Je vous invite à venir ici. Vous l'écrivez.

**QUESTION.**- J'en serais ravi. Très sérieusement, je pense que ce sont des thèmes à explorer. Je pense que nous avons des choses toutes simples à partager avec notre Direction parce qu'*in fine*, cela a un impact énorme sur les gens, sur leur ressenti. Je pense que les syndicats auraient intérêt à avoir plus d'influence auprès de la Direction, sinon nous n'aurons jamais ce sens de l'unité.

**M. PARENT.**- Je reprends en français. Quelque chose qui est important, vous venez de dire "*ce serait bien que l'on travaille avec la Direction*". Vous avez mentionné les syndicats et la Direction. Quand on prépare ce type de format, on réfléchit au système que nous voulons avoir dans la salle. Probablement sur un sujet comme cela, nous allons avoir besoin des syndicats et de la Direction dans la salle et peut-être de nombreuses autres personnes. Je ne sais pas. C'est tout le travail fait en amont. On travaille toujours avec un comité d'organisation quand on prépare ce genre de format. Le comité d'organisation est conçu de façon représentative des gens qui seront dans la salle. C'est-à-dire que si on organise ce travail uniquement avec des syndicats et qu'on se dit : "*au fond, on a besoin de la Direction le jour J*", alors au comité d'organisation, il faut quelqu'un de la Direction. S'il y a d'autres parties prenantes qui vont devoir être dans la salle, on va les mettre dans le comité d'organisation, parce que c'est en ayant tout le monde dans le comité d'organisation que l'on va trouver comment poser la question pertinente, comment inviter les gens à venir dans la salle.

Dans un format comme celui-là, les gens viennent parce qu'ils ont envie, parce qu'ils sont mobilisés par leur passion. On n'oblige personne à venir. Parfois, on invite des gens et on se dit "*ce serait vraiment bien qu'ils soient là*" et ces gens ne viennent pas. S'ils ne viennent pas, peut-être qu'ils ne sont pas si indispensables que cela ou peut-être que le sujet n'est pas mûr et que ce sera pour plus tard. En tout cas, ne viennent que les gens qui sont volontaires. C'est pour cela que ce travail en comité d'organisation va permettre de savoir, pour chacune des parties prenantes, ce qui est important pour les invités pour les faire venir. Il y a tout un travail de préparation qui se fait. Plus on a de richesses de systèmes dans la salle, plus on va aller loin.

-----

Le deuxième mode de travail que je pensais vous présenter, c'est : comment prendre une décision collective en incluant tout le monde ? Quand on décide, il y a plusieurs façons de décider.

Je peux commander : "*c'est comme cela, c'est tout*". C'est valable dans un certain nombre de cas. On peut penser qu'à un certain moment, dans une cabine d'avion, il faut que le pilote dise : "*c'est comme cela que l'on fait*" et c'est comme cela qu'on fait.

A certains moments, il est nécessaire de consulter. Souvent, cela se fait dans le management. Il y a un manager qui va décider mais il y a d'autres gens dans la salle. Il va écouter les gens. Il va se faire influencer pour prendre une décision mais c'est quand même lui qui décide.

On peut voter. Cela a un avantage : c'est assez rapide. On vote, on a la décision rapidement. Cela a un inconvénient, c'est que quand on vote, on peut prendre une décision avec 51 % ou bien 60 %, tout dépend du quorum, mais il y a beaucoup de gens qui ont voté « non » et qui vont se faire appliquer la décision. Or, parfois, c'est bon. Quand la décision n'est pas très importante, "est-ce qu'on va manger une pizza ou un couscous", on peut voter. Ou autre chose !

Maintenant, quand on a besoin que tout le monde adhère à la décision, on a besoin que même ceux qui ne sont pas d'accord adhèrent quelque part, sinon ils vont voter avec leurs pieds. Je ne sais pas comment l'interprète traduira ! Mais en gros, ils ne le feront pas. On voit dans les organisations de nombreuses décisions qui sont prises mais qui ne sont pas appliquées, mal appliquées ou appliquées lentement, parce qu'il y a une opposition quelque part, qui n'a pas été écoutée et qui bloque.

Donc, il y a une autre forme, que nous avons utilisée ici, qui est le mode de décision par consentement, ou mode de décision intégrative. C'est un mode de décision très utile quand on a des enjeux forts, une complexité forte – plus compliquée que « pizza ou couscous » –, et surtout quand tout le monde doit approuver le résultat final car sinon le groupe ne part pas. On ne peut pas se permettre de laisser une personne sur la route parce qu'elle va trainer en arrière. Il faut que tout le monde rentre dans le bateau.

Évidemment, quand tout le monde doit rentrer dans le bateau, cela ne veut pas dire que tout le monde sera super content de la décision. En fait, très probablement, cela veut dire que beaucoup de monde sera beaucoup frustré de la décision mais qu'en même temps, tout le monde pourra vivre avec cette décision. Quand on est plusieurs, on va devoir concilier. Ce travail de décision par consentement va permettre de chercher le point d'équilibre dans lequel chaque personne peut vivre avec les demandes des autres.

Comment cela se passe-t-il ? Je pense qu'il y en a un certain nombre dans la salle qui ont vécu cette expérience, puisque c'est celle que nous avons pratiquée lors d'une journée entière de séminaire. Peut-être que certains se reconnaissent ! Qui était là ce jour-là ? Six personnes. Donc, cela va être une découverte pour les autres.

Le sujet était de créer collectivement l'architecture d'une plateforme commune entre les différents syndicats pour réfléchir à la sécurité des vols. Là-dessus, on a besoin que tout le monde parte. On ne peut pas laisser quelqu'un sur le bord de la route. Comment fait-on dans ces cas-là ? C'est un processus qui est un peu long et pour les gens qui le vivent, c'est très pénible. N'est-ce pas ? Au début, c'est très pénible parce qu'on a beaucoup de choses à apprendre. Je l'ai vécu, je sais que c'est très pénible.

**QUESTION.**- J'étais à deux doigts de partir. Je me suis endormie, on le voit sur la photo ! Et après, je me suis aperçue que la technique était bonne !

**M. PARENT.**- Pourquoi est-ce pénible ? Pour deux raisons. Premièrement, parce que, on va le voir, c'est long, c'est inhabituel. C'est plus long que de voter. En même temps, quand on fait cela, on passe plus de temps à décider mais après, on va beaucoup plus vite pour faire. Alors, au global, cela va quand même plus vite. Mais sur le moment, c'est plus long et c'est plus pénible qu'un vote, c'est très clair. Deuxièmement, c'est long aussi parce qu'on a un apprentissage à réaliser. On pourra en reparler. Je vais expliquer comment cela se passe mais au début, quand on n'en a pas l'habitude, on apprend et évidemment, cette phase d'apprentissage est plus pénible. La première fois que vous avez conduit une voiture, c'était pénible. Maintenant, vous prenez votre voiture, vous ne vous rendez même plus compte que vous conduisez. Au début, quand on utilise cela, c'est comme quand on apprend à conduire : c'est pénible et on ne sait pas bien le faire. Après, cela va mieux.

Comment fait-on ? On part d'une proposition. Quand on est nombreux, on doit démarrer avec quelque chose. On ne peut pas démarrer avec une page blanche. En l'occurrence, nous avons travaillé avec un petit groupe pour faire une proposition que l'on va soumettre au groupe. Une fois que cette proposition est amenée dans le groupe, quelqu'un va la lire et ensuite, on va faire un tour, que l'on appelle un tour de clarification. On demande à chacune des personnes, les unes après les



autres, si cette proposition est claire. Parce qu'à contrario, on se rend compte que de nombreuses fois, quand vous voulez décider quelque chose, personne n'a tout à fait compris. On va d'abord essayer de voir si c'est clair.

La seule chose que l'on demande, c'est : est-ce que j'ai compris ou pas ? À ce moment-là, on ne vous demande pas si vous aimez, si vous n'aimez pas, si vous préféreriez avec quelque chose en plus ou quelque chose en moins. On vous demande juste : avez-vous compris ? Oui ou non. Si vous n'avez pas compris, la personne qui propose, explique. Ensuite "avez-vous compris après cette explication ?" "Oui". Et on continue. A la fin, on a quelque chose que tout le monde a compris. Cela a déjà pris du temps.

Ensuite, on a fait un tour de réaction. C'est-à-dire que l'on va demander à chacune des personnes ce qu'elle pense de cette proposition qui est claire. Les gens vont dire : "*moi, je l'aime bien pour telle raison*" ou "*je la déteste pour telle raison*", "*je voudrais rajouter ceci*", "*je trouve que ce n'est pas mal mais il faudrait enlever quelque chose*". Et ainsi de suite. Quand on fait ce travail-là, on se rend bien compte que tout le groupe entend ce que chacun pense. A la fin du tour de réaction, tout le monde dans le groupe a une vision très claire du groupe lui-même.

On l'a vu tout à l'heure, c'est ce que j'ai dit : dans le travail en intelligence collective, c'est important quand le groupe se voit. Ce travail va permettre au groupe de se voir. Il permet à la personne qui a fait la proposition de savoir comment sa proposition est accueillie par le groupe, ce qui manque, ce qu'il faut rajouter. Du coup, à l'issue de ce tour, la personne qui a proposé va, si elle le souhaite, modifier sa proposition, parce qu'elle a entendu quelque chose auquel elle n'avait pas pensé. Elle se dit que " *finalement, cela, oui, je l'avais mis mais je peux l'enlever*". Elle va amener une nouvelle proposition. On va redemander si c'est clair.

Après, on va faire un tour d'objection. Est-ce que quelqu'un a une objection à la proposition qui est là ? Là, il y a un apprentissage à faire. Une objection, ce n'est pas une préférence. Une préférence, c'est par exemple :

"On va repeindre les poteaux de cette salle en rouge.  
— *Moi, je préférerais qu'ils soient en vert.*  
— *Est-ce que tu peux vivre avec le rouge ?*  
— *Oui mais je préférerais qu'ils soient verts.*"

C'est une préférence. Maintenant, si quelqu'un d'autre dit "*oui mais moi je suis daltonien. Je ne fais pas la différence entre le rouge et le vert, je vais me cogner dans le poteau*". C'est une objection. Le poteau ne peut être ni rouge ni vert. Il faut qu'il soit d'une autre couleur. C'est évidemment assez simple comme différence.

Dans des décisions plus complexes, il n'est pas évident parfois de savoir si mon avis est une préférence ou une objection. Une préférence, c'est : "*oui, ce n'est pas terrible mais au fond, je peux vivre avec*". Une objection, c'est : "*je suis désolé, mais je ne peux pas vivre avec*".

On peut mettre des critères d'objection, par exemple. Une objection, cela peut être recevable si la personne peut dire que cette proposition va amener un problème qui n'existait pas avant ou si cette proposition va nuire au groupe. Cela peut permettre d'avoir de la clarté sur la préférence ou l'objection.

Certaines fois, c'est la personne elle-même qui sent si c'est une objection ou pas. Ce qui est important à ce moment-là -c'est une intention forte-, c'est que quand on fait un tour d'objection, on considère la personne qui fait l'objection, comme un cadeau. Ce n'est pas quelqu'un qui va nous empêcher de travailler, au contraire. On va considérer cette personne comme une antenne, quelqu'un qui a capté quelque chose que le reste du groupe n'a pas capté. Si c'est une objection pour cette personne, cela veut dire que cette personne, avec ses antennes, avec son regard sur quelque chose, a quelque chose que le groupe n'a pas. C'est précieux, parce que si on ne l'écoute pas

maintenant, ce qu'elle a vu, va continuer à exister et on ne l'aura pas traité. Quelqu'un qui émet une objection n'est pas un "empêcheur de tourner en rond", c'est une ressource. C'est une richesse.

Deuxièmement, une fois que l'objection est posée, c'est une objection qui est posée au centre, c'est-à-dire qu'elle devient la propriété du groupe. Cela va être au groupe de lever l'objection. Une fois que l'antenne a donné son objection, elle la dépose. Ce n'est plus la sienne. C'est celle du groupe et le groupe entier va collaborer pour voir de quelle façon cette objection peut être levée. Cela va amener très certainement à encore modifier la proposition pour trouver le réglage qui va faire qu'à la fin, la personne qui avait une objection recevable, va dire "OK, je n'ai pas d'objection".

Cela se termine de façon assez magique, assez forte. Ceux qui l'ont vécue peuvent en témoigner. Lorsque l'on termine par le dernier tour d'objections, c'est un tour où l'on entend successivement les gens dire : « pas d'objection », « pas d'objection », « pas d'objection », « pas d'objection », « pas d'objection », « pas d'objection », « pas d'objection » et ainsi de suite. Je ne sais pas si vous vous rendez compte de la force qu'a ce type de pratique.

Évidemment, quand on fait ce travail, le résultat final appartient à tous sans appartenir à personne. Évidemment, tout le monde est un peu frustré, parce que tout le monde a dû faire des concessions, tout le monde aurait des préférences qu'il n'a pas pu avoir parce que c'était des objections pour les autres mais au fond, tout le monde peut vivre avec.

C'est ce qui s'est passé lors du séminaire dont on parlait tout à l'heure. On a des résultats tangibles et des résultats intangibles en intelligence collective.

Les résultats tangibles, c'est que nous avons un texte sur lequel il y avait un accord unanime. Il n'y avait pas d'objection sur aucun des articles que l'on avait eu le temps de traiter.

Et les résultats intangibles, c'est que les personnes présentes avaient réussi à passer une journée en se mettant d'accord sur un texte, à l'unanimité. Ce texte appartenait à tous sans appartenir à personne et cela, manifestement, cela n'était jamais arrivé. D'ailleurs, nous avons eu des témoignages assez forts : "*je garderai cette date en mémoire*"; "*on a vécu aujourd'hui quelque chose d'historique*". C'est un processus très beau.

-----  
Dernière proposition : "comment peut-on faire pour se créer des conversations profondes ?" Souvent, quand on est dans une salle, dans une discussion, la discussion peut parfois ressembler à une bagarre. Les Français reconnaîtront un personnage familier, puisque c'est Astérix le Gaulois. Au fond, ce n'est pas de cela qu'on veut.

Quelle règle peut-on se donner ensemble pour aboutir non pas à cela (la bataille des Gaulois) mais à un face à face ? L'image est un peu religieuse, peut-être, je la trouve religieuse mais je n'en ai pas trouvé d'autres. On voit bien l'idée. Quelle règle peut-on se donner pour arriver à cet état d'esprit-là ? Si on le décrit un peu plus, c'est une qualité d'écoute importante, du respect, de la bienveillance et aussi quelque chose que cet état d'esprit permet, j'ai appelé cela l'effet Waouh.

C'est-à-dire qu'à un moment, quand on travaille de cette façon, il y a une prise de conscience. Il y a quelque chose qui se passe et tout d'un coup, le groupe touche quelque chose qu'il n'avait pas encore touché, voit quelque chose qu'il n'avait pas encore vu. C'est possible parce qu'on a cette écoute et cette qualité de parole. C'est ce que Philippe a expérimenté quand on a travaillé ensemble.

Souvent... Quand je dis "souvent", en fait, c'est toujours en intelligence collective. Ce qui se passe, c'est que l'on change les règles d'être ensemble, qui sont souvent des règles implicites. En fait, quand vous êtes à un comité de direction, vous êtes autour de la table, personne n'a dit qu'il y avait des règles implicites. Souvent, c'est : personne n'a dit qu'on avait le droit de se couper la parole, mais c'est quand même ce qui se fait. Personne n'a dit "*je vais attendre quelqu'un prenne sa*

*respiration, cela fait un trou et à ce moment-là, moi, je vais prendre ce moment pour dire ce que j'ai envie de dire*". Personne n'a dit cela. Ce n'est pas une règle que l'on a posée. Pourtant, c'est souvent se qui se passe. Personne ne dit non plus explicitement "*dans notre réunion, on va faire en sorte que certains parlent beaucoup et d'autres ne parlent presque pas ou jamais*". Ce n'est pas une règle que l'on s'est fixée. Pourtant, c'est quand même ce qui se passe souvent.

On a plein de règles implicites. Et ces règles implicites ont des résultats, ce qu'on appelle des propriétés émergentes. C'est-à-dire que le simple fait d'avoir certaines règles génère quelque chose. Par exemple, cela peut générer la bataille gauloise.

En intelligence collective, on va changer les règles et on va les rendre explicites. On va jouer autrement. Jusqu'à présent, on était en train de jouer au rugby, mais on ne s'en rendait même pas compte. Maintenant, on va se dire "à quoi pourrait-on jouer ?" et on va jouer à autre chose. On va se donner d'autres règles et le fait de jouer autrement va permettre à autre chose d'arriver.

Si on veut arriver à l'écoute, que va-t-on faire ? C'est le mode de travail que l'on appelle "le cercle". On n'est pas obligé d'être en cercle pour faire cela. Le cercle peut être symbolique. On pourrait faire ici une réunion en cercle sans fermer notre cercle. On appelle cela quand même comme cela.

Souvent, on aime bien démarrer parce que l'on appelle un tour d'inclusion. C'est un peu ce que j'ai fait tout à l'heure en sondant le groupe. Un tour d'inclusion vise à ce qu'au début de la réunion, chacun puisse dire quel est son état d'esprit. Souvent dans les groupes, on fait des tours de table et on dit : "*moi, je suis **Eric Parent**, je suis consultant et je travaille pour telle division*". C'est ce que l'on dit. Si je dis cela, c'est comme si n'était présent à table que mon rôle professionnel, que mon déguisement professionnel.

Quand on fait un tour d'inclusion, on dit autre chose. On dit quel est son état d'esprit. Cela peut être : "*je suis fatigué parce que j'ai mal dormi, en plus, j'ai fait beaucoup de route, donc je suis crevé*". Ou on peut dire "*moi, j'ai vraiment beaucoup de boulot. Je viens à cette réunion mais vraiment, je suis très stressé, parce que j'ai énormément de boulot qui m'attend. Donc, je suis un peu partagé, je suis en même temps là et en même temps dehors*". Et quelqu'un peut dire : "*je suis passionné, je suis de bonne humeur, je me suis levé de bonne humeur ce matin, je suis passionné par cette réunion, j'ai très envie d'être là*".

Juste le fait de faire cela permet plusieurs choses. Quand chacun est invité à se demander quel est son état d'esprit maintenant, l'expérience montre que juste se demander comment on est, cela va augmenter son niveau de présence. Déjà, on est mieux. Cela va permettre aussi, l'expérience le montre, que si j'ai dit ce qui n'allait pas, c'est un peu comme si j'avais déposé mon sac à dos par terre. Une fois que j'ai déposé mon sac à dos par terre, je suis plus allégé et je suis plus présent, c'est plus agréable. Donc, je vais être encore plus là.

Cela permet aussi à chacun de savoir qui est autour de la table. Quelqu'un peut avoir les yeux fermés. Si je n'ai pas l'information, je peux penser que cette personne s'ennuie, qu'elle est en train de dormir alors que ce que je raconte est passionnant. Donc, je peux lui en vouloir. En revanche, si elle m'a dit "*je n'ai pas dormi de la nuit, parce que mon bébé a fait du bruit toute la nuit*", je peux comprendre ce qui se passe. Cela permet de savoir. On est des personnes humaines, donc on va pouvoir savoir se coordonner. Cela permet autour de la table qu'il n'y ait pas seulement nos déguisements professionnels mais aussi nos personnes en chair et en os, avec notre cerveau, notre cœur et nos tripes. Tout cela est présent. Donc, il y a plus de monde autour de la table quelque part.

On va poser une règle : chacun parle à son tour et la parole ne passe à quelqu'un d'autre que quand on a terminé. Cela veut dire quoi ? Cela veut dire que parfois, quand vous avez quelque chose d'important à dire... Quelqu'un a mentionné : on a des choses importantes à se dire. Quand vous avez quelque chose d'important à dire, parfois, vous avez besoin d'un silence pour savoir exactement ce que vous voulez dire. Si pendant ce silence, quelqu'un prend la parole, vous n'avez pas pu dire ce que vous vouliez dire. Vous n'avez pas pu trouver ce qui était vraiment important et cela aurait été important au groupe. Cela vous a nuit et cela n'a pas apporté au groupe.

Donc, on dit cette règle : chacun parle jusqu'à ce qu'il ait terminé. On peut le faire de façon pratique en faisant tourner un micro et le seul qui parle est celui qui a le micro. On peut aussi appliquer la règle de dire "*quand vous avez fini, vous dites juste «j'ai terminé». Comme cela, les autres savent que vous avez fini et que si vous arrêtez de parler, ce n'est pas parce que vous cherchez quelque chose d'important et que vous êtes en train de vous demander ce que vous allez dire mais juste que vous avez terminé*".

C'est une règle simple. C'est la bonne nouvelle : c'est très simple. C'est juste un choix à faire. Cela va amener un rythme différent dans l'échange. Il va y avoir des silences. D'habitude, dans vos réunions, vous avez probablement peu de silences. Cela va amener une lenteur. D'habitude, vous courez vite, dans vos réunions, vous faites des sprints. Là, vous allez peut-être faire une promenade mais en se promenant, le rythme vous permet d'aller sur d'autres choses. Qu'est-ce qui empêche d'utiliser cela dans le monde professionnel ? Rien, juste les conventions : « cela ne se fait pas ». On peut décider autre chose.

Quelque chose qui est important aussi dont nous avons parlé tout à l'heure, c'est ce qu'on appelle "parler au centre". Cela ne veut pas dire venir au milieu de la salle pour parler. Cela veut dire juste que quand je vais dire quelque chose, je ne vais pas parler à Patrick ou à Robert. Je vais parler au centre. Je vais déposer ma contribution au centre et ensuite, Johannes va déposer sa contribution au centre. Tout le monde va le faire et collectivement, on va construire un puzzle qui est le contenu de toutes nos pensées. Cela fait progressivement une construction collective où quelque chose apparaît. La différence de ce qu'on fait d'habitude, c'est que l'on joue au ping-pong. Untel dit quelque chose. L'autre dit "je pense autre chose" ; "et moi, je pense autre chose" et on joue au ping-pong. Là, on ne joue pas au ping-pong, on construit un puzzle ou un tableau impressionniste par petites touches et au bout d'un moment, le tableau apparaît.

Là aussi, on peut très bien avoir au centre des contraires qui coexistent. Dans la vie, cela existe. On peut avoir du noir et du blanc, du rouge et du vert. Ce n'est pas le blanc qui gagne ou le noir qui gagne, les deux peuvent coexister. On ajoute, on n'enlève rien.

Et on peut se donner une règle de sauvegarde. Il peut arriver que quand on décide d'utiliser ces règles-là, de jouer de cette façon, le groupe reparte, parce que la passion est là, dans ce que l'on fait d'habitude : jouer au ping-pong, se battre. On n'est pas là pour cela, c'est juste que comme on est des humains et comme tous les humains, parfois on se laisse emporter.

On peut se donner une règle explicite qui est que tout le monde a le droit à tout moment de demander le silence. Cela peut être en tapant sur une bouteille, sur un verre. On peut utiliser tout système qui permet à chacun d'entendre. La règle que l'on se donne, c'est que toute personne qui trouve qu'à un moment donné, on est en train de partir sur autre chose, demande le silence. Elle peut demander le silence en coupant la parole à quelqu'un. C'est une règle que l'on pose. A ce moment-là, on s'arrête pendant 20 ou 30 secondes. Tout le monde revient. Une fois que c'est fini, la personne explique pourquoi elle a demandé le silence : "*j'ai demandé le silence parce que je trouvais que l'on partait dans quelque chose ou que le rythme n'était pas là*" et on repart. Du coup, cela permet, s'il y a un départ, de revenir et de garder cet esprit qui va nous permettre d'avancer de cette façon.

En résumé, j'aime bien cette phrase. Je ne sais pas si nos interprètes pourront la traduire de cette manière. Pour les Français, les règles, c'est : écouter avec attention, parler avec intention, prendre soin du cercle (c'est la question du silence). Tout le monde est collectivement responsable de la qualité de notre parole et de notre écoute.

Il est 12h20, je ne vais pas vous parler du world café. Ce sera pour une autre fois.

Je vous en ai présenté trois, il y a beaucoup d'autres façons d'être ensemble différemment :

*Pro-action café*, c'est un mode de travail qui permet de travailler collectivement sur des projets.

La *démarche appréciative*, j'y ai pensé tout à l'heure, c'est un travail dans lequel on va chercher à faire progresser une organisation, non pas comme d'habitude en regardant ce qui ne va pas et en

essayant de régler ce qui ne va pas mais au contraire en portant notre regard sur ce qui marche. Quelles conditions font, pour le service client, que les clients sont intégralement satisfaits ? Cela existe. Regardons cela. Essayons de développer cela. Mettons notre attention là-dessus. On sait tous que l'esprit humain crée ce à quoi il pense. Si on met notre attention sur ce qui va bien, naturellement, les choses vont aller mieux.

Les *élections sans candidat*, c'est une façon de désigner des personnes sans candidat en faisant autrement que dans un système dans lequel il y a une sorte de combat pour le poste ou le pouvoir. C'est comme cela que sont élus les papes. Les élections sans candidat, c'est un travail remarquable. Cela permet d'élire des représentants qui ont une légitimité extrêmement forte dans un climat de bienveillance remarquable.

L'*holacracy*, c'est un système intégré dans lequel on va mettre ensemble beaucoup de ces ingrédients pour construire vraiment un système de management des organisations de rupture, par rapport au système pyramidal. Cela nous emmènerait beaucoup trop loin.

Il y a vraiment beaucoup de façons de faire les choses différemment. Tout à l'heure, j'ai mentionné l'alphabet de la lettre A à R. Il y a encore beaucoup d'autres façons de S à Z.

En conclusion, pourquoi ces façons de travail me passionnent-elles ? Pourquoi je me lève le matin pour essayer d'introduire ces façons de faire dans les organisations ? Parce que je pense que beaucoup d'organisations sont en limite de fonctionnement et je pense qu'une des raisons profondes, c'est que les règles, implicites ou explicites, qu'elles utilisent sont au bout et que pour aller au-delà, pour résoudre des problèmes profonds, il faudra agir différemment. Il faut se donner des règles différentes.

Ce que je trouve remarquable dans toutes ces nouvelles façons de travailler, c'est qu'elles résolvent les problèmes. Ce sont des méthodes qui ont du cœur, qui amènent de la coopération, qui amènent de l'attention aux autres, qui amènent de la vigilance. Pour cela, je trouve que ce sont de magnifiques méthodes pour aller là où l'on n'est jamais allé, il faut faire des choses que l'on n'a jamais faites. Vous avez là un certain nombre de méthodes que vous n'avez peut-être jamais utilisées et qui vous permettront peut-être d'aller là où vous n'avez jamais été, où vous souhaitez aller.

Je vous remercie.

*(Applaudissements)*