

Séminaires & agilité



Christophe Keromen

Table des matières

Impulser l'agilité par un séminaire	3
3 temps pour mieux travailler ensemble	5
En quoi est-ce agile ?	6
Valeur d'un séminaire sur les valeurs	8
Mardi 15	9
Vendredi 18	9
Lundi 21 - midi : un peu d'infos sur le contexte	10
Lundi 21 - 14h	10
Modes de communication ?	11
Porteur de 3 sens	12
Poser le cadre	14
Impact	14
Bilan	15
Les techniques utilisées dans cette intervention :	17
Séminaire annuel d'un CoDir	18
Le séminaire annuel de Comité de Direction ?	19
Comment un CoDir ou un ComEx apprend-il à coopérer ?	20
La demande	21
Un double enjeu	21
Intentions de l'intervention	22
Séminaires : une occasion rare d'apprendre en faisant	23
Favoriser l'apprenance du groupe	24
Coach - Formateur - Superviseur - Facilitateur	25

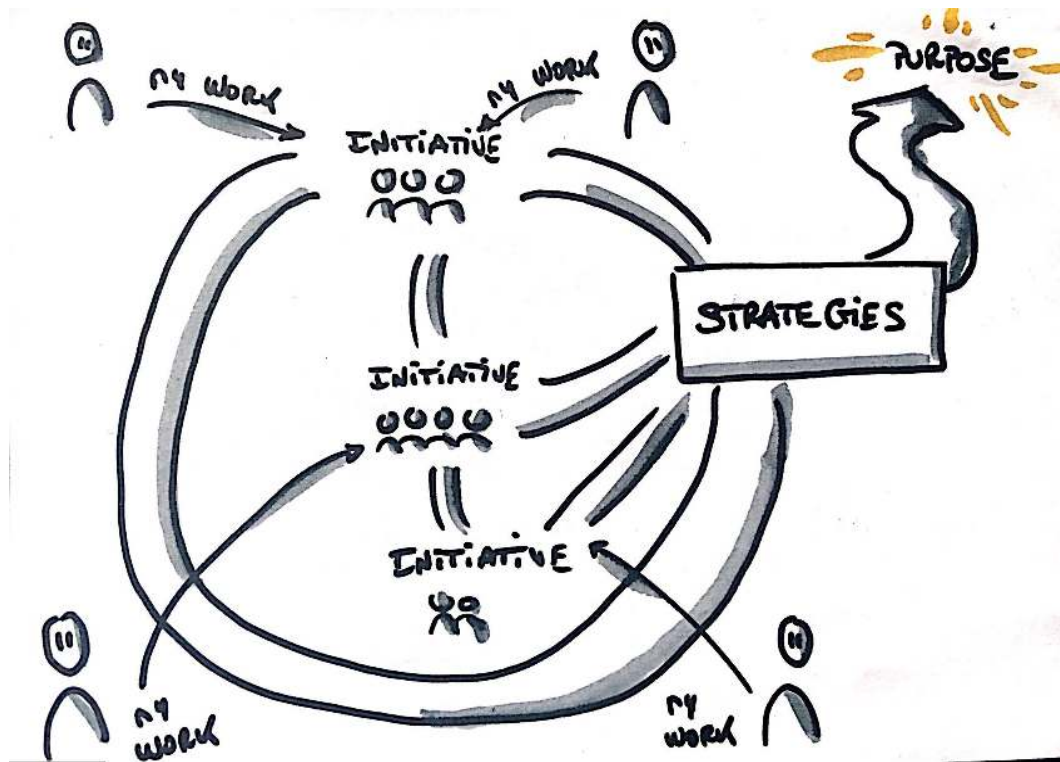
01

Impulser l'agilité par un séminaire

Séminaires & agilité

Amener plus d'agilité dans l'entreprise ne commence pas forcément par une longue période d'analyse, suivie de l'élaboration d'un grand plan d'actions et le déploiement d'un programme sur 3 ans.

Il arrive qu'un simple séminaire puisse **enclencher une dynamique de transformation**. J'anime de plus en plus d'interventions de ce type et ce sont de réelles opportunités de changement. En tirant parti d'un moment hors du quotidien, du privilège d'un temps ralenti, j'œuvre à aligner les contributions personnelles et les initiatives collectives au service des stratégies d'atteinte de la vision d'entreprise.



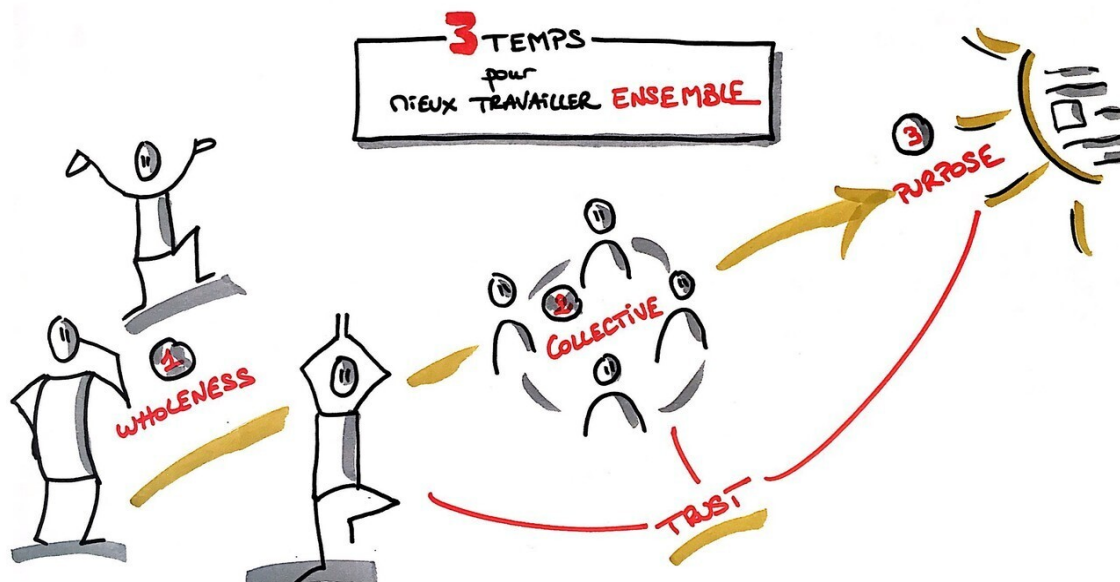
3 temps pour mieux travailler ensemble

Quoique dans des contextes très différents, les demandes de séminaire se résument souvent à l'énoncé suivant :

*“ nous sommes dans une période de transition, d'incertitude, nous souhaiterions profiter d'un moment privilégié pour **renforcer notre capacité à mieux travailler ensemble**”.*

L'animation d'un séminaire orienté vers cet objectif peut s'articuler autour de trois dimensions :

- **Wholeness** : soutenir la capacité de chacun à être pleinement lui-même, au-delà des rôles et des masques
- **Collective** : renforcer le sentiment d'interdépendance et la capacité d'auto-organisation dans la réalisation de la mission
- **Purpose** : tendre vers une finalité commune



Ces trois temps réclament de développer le climat de **confiance** : en soi, dans les autres, dans la finalité commune.

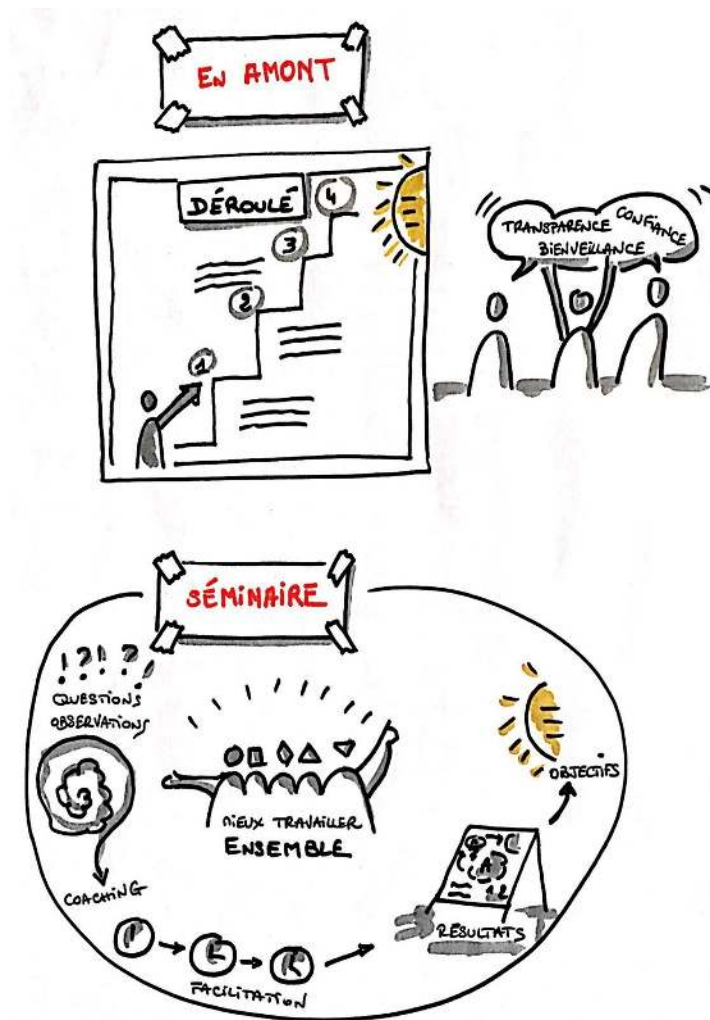
Séminaires & agilité

En quoi est-ce agile ?

Mes interventions conjuguent mes compétences en facilitation, coaching et agilité afin de permettre à mes clients d'**obtenir le maximum d'impact de ces moments privilégiés.**

Je collabore avec eux, en partant de leurs intentions, pour :

- 1) dans un premier temps, en amont, définir un déroulé porteur de sens
- 2) puis lors de l'animation, créer le contexte favorable à une coopération productive.



Séminaires & agilité

La culture agile est orientée vers la production de valeur en petites itérations, dans **la transparence et la confiance**.

Observ-acteurs, je partage mes ressentis, mes questionnements et mes observations afin de **favoriser l'amélioration**.

Je saisis les opportunités d'apporter par petites touches des **compléments d'expertise agile** sur le **“mieux travailler ensemble”**.

Dans le prochain chapitre, je partage un retour d'expérience **“Valeur d'un séminaire sur les valeurs...”**

02

Valeur d'un séminaire sur les valeurs

Séminaires & agilité

Il arrive qu'un simple séminaire puisse enclencher la dynamique du changement. Bien sûr, il faudra ensuite soutenir celui-ci et lui donner d'autres formes. Cela m'évoque un cas minimal où je suis intervenu uniquement pour aider à la préparation du séminaire.

Mardi 15

Le mardi 15, je reçois un mail d'un commercial :

As-tu des dispos pour la semaine prochaine ?

En copie la demande du client :

*"une demi-journée de coaching pour préparer nos réunions de présentation de bilan 2018 et stratégie 2019, avec notamment la **présentation des valeurs du groupe**. Nous sommes très intéressés. Par contre nous n'avons comme disponibilités que le Lundi 21, et le mardi 22 (après-midi). Sachant que les présentations auront lieu à Paris le 24 et le 29 en province."*

Rendez-vous est pris pour le lundi 21 : je me dis que tout ça va être assez serré !

Vendredi 18

Le vendredi 18 à 16h, réception par mail des 38 *slides* de la future présentation. J'évite soigneusement de rentrer dans tous les détails de chiffres et de projections, je concentre mon attention sur une seule chose :

*À quel endroit sont mentionnées les valeurs du groupe
et comment sont-elles présentées ?*

Réponse : il faut attendre le slide 31 pour trouver 5 valeurs, illustrées chacune par un petit pictogramme et agrémentées d'une phrase impérative : *Soyons, vivons, donnons*, etc.

Première interrogation sur le contexte :

Séminaires & agilité

Les valeurs semblent déterminées (“clairement identifiées” disent-ils) par l’équipe dirigeante, qui les livre sans préparation en fin de présentation. Quelles sont leurs attentes par rapport à cette communication descendante ? (hypothèse : des changements de comportements ?)

Cette interrogation sera suffisant pour servir de point de départ lors de nos échanges.

Lundi 21 - midi : un peu d’infos sur le contexte

A l’heure du déjeuner, point téléphonique avec le commercial du compte pour avoir un peu de contexte sur la demande. L’équipe dirigeante est nouvelle : deux anciens de la boîte se sont associés pour la reprendre au moment du départ en retraite du fondateur. Ils essaient depuis de changer le management de l’entreprise. Ils n’ont pas d’expérience préalable. Le président a suivi une formation “[Management 3.0](#)” qui l’a renforcé dans son désir de faire bouger les choses. La démarche d’explicitation des valeurs de l’entreprise est une conséquence directe de cette formation (voir [Value Stories](#)).

Lundi 21 - 14h

Le lundi à 14h, rendez-vous avec le président dans les locaux de l’entreprise. Deux autres personnes participent à la réunion : le second associé et la responsable de la communication.

A mon arrivée, ils se mettent en quête d’un adaptateur pour projeter leur projet de présentation, avec sa quarantaine de *slides*. Je décide de prendre rapidement la main pour ne pas me laisser piéger dans la révision de leur production Powerpoint. Je me lève, demande un *paper-board*, prends un marqueur et je les questionne :

Quelles sont vos attentes par rapport à cette communication sur les valeurs ?

Dans un premier temps, ils perçoivent les valeurs comme un moyen d’aligner, de susciter l’adhésion. Ultérieurement comme support d’une communication en direction des clients et un levier de recrutement.

Je les invite à se focaliser sur leur première cible : les attentes par rapport à leurs salariés.

Séminaires & agilité

Apparaît alors un enjeu supplémentaire : la communication en province se fera auprès d'une équipe issue d'un rachat pas complètement digéré. L'équipe en province se sent marginalisée vis-vis des "parisiens", de la société qui les a rachetée.

Je leur demande :

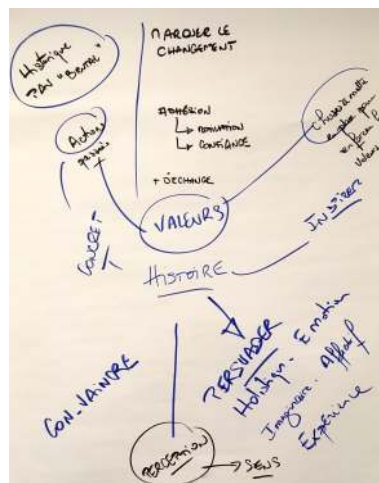
- et selon vous que sera la réaction de l'équipe de province quand vous allez afficher le slide avec les valeurs que vous avez élaborées à Paris entre dirigeants ?

- silence - réflexion - petite gêne...

- heu, ça va peut-être les conforter dans leur vision : de tout façon, c'est Paris qui décide de tout, nous on n'a pas notre mot à dire.

Modes de communication ?

Nous continuons d'échanger sur leurs attentes, je capture quelques idées au vol, dont leur souhait d'**inspirer les collaborateurs et de leur donner du concret**.



Petit à petit, je recadre l'enjeu de communication en introduisant la distinction entre "CON-VAINCRE" et "PERSUADER". Cette nuance est notamment employée et soutenue par le systémicien Giorgio Nardone ([L'art noble de la persuasion](#)).

Convaincre suppose une communication plutôt axée sur le rationnel, visant à influencer l'auditoire par des arguments.

Persuader consiste à favoriser une communication s'adressant à l'ensemble de la personne, y compris à ses émotions et sensations en utilisant **un langage évocatif**, recourant aux histoires, aux métaphores...

Nous validons **que pour inspirer il paraît plus judicieux de chercher à persuader**. J'attire leur attention sur deux facteurs : l'exemplarité et le sens.

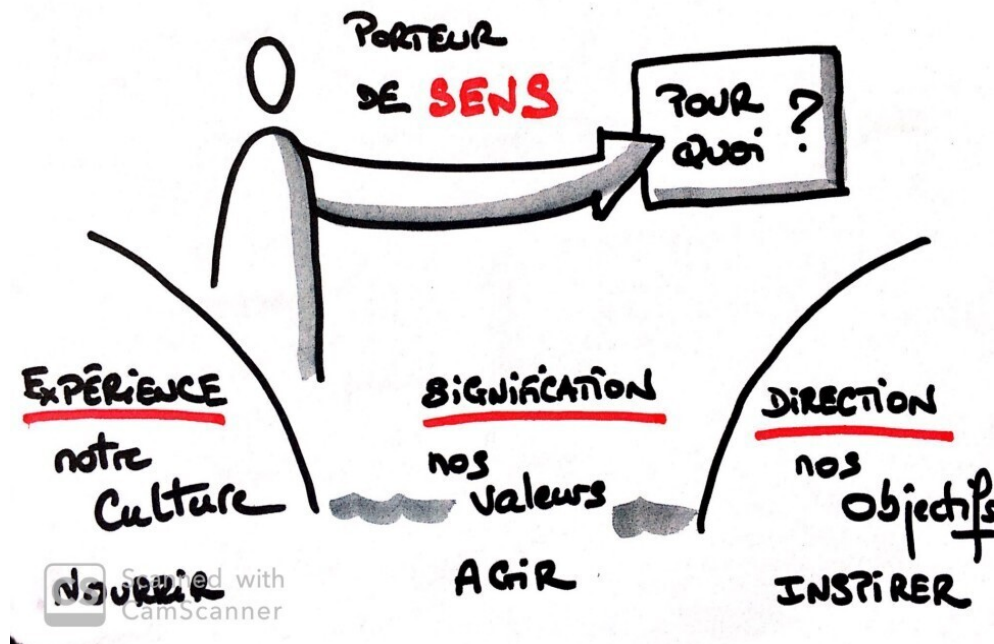
Si vous souhaitez susciter l'adhésion, encourager la confiance, comment incarnez-vous vous-mêmes les valeurs que vous proposez ? (cf. [mon article "Canevas de l'exemplarité : le fait du Prince"](#)). Y compris dans ce séminaire ?

Porteur de 3 sens

Pour se motiver, les personnes ont besoin de **trouver du sens** à ce qu'elles vivent. Ce mot sens renvoie en fait à **trois temps différents** :

- la signification, c-a-d la relation à l'histoire vécue, **au passé**, en particulier dans le rapport à l'entreprise
- **au présent** le ressenti par rapport à un événement
- la direction qui est indiquée pour **le futur**

Séminaires & agilité



*L'impact de votre communication dépendra de l'**alignement** de ces trois interprétations. Comment pouvez-vous influencer cet alignement ?*

En s'appuyant sur ces deux piliers, exemplarité et sens, petit à petit, ils raccrochent chaque valeur à des moments de l'histoire de l'entreprise. Ils donnent du sens en reliant à des faits, des comportements, ce qui permet d'inscrire les valeurs dans la stratégie de l'entreprise au travers des différents produits. Et donc de relier à ces éléments concrets pour les équipes.

En outre, l'adhésion des trois participants augmente, les échanges sont plus vivants, plus énergisés.

- *Comment ça se passe d'habitude pour vous dans ce genre de présentation ? Les gens réagissent ?*
- *ben, pas trop, ils n'osent pas poser de questions en public, et après ils discutent autour des machines à café.*
- *Et vous pensez que ça va être différent cette fois ?*
- *heu...*

Je sens que c'est le bon moment pour leur proposer une rupture : **inverser leur communication !**

Séminaires & agilité

Connaissez-vous la *pédagogie inversée* ?

En utilisant cette illustration d'un renversement du mode habituel de communication, je les invite à considérer la perspective de ne pas dérouler leurs *slides* en *live*, de **plutôt envoyer la présentation au préalable par mail**. Et ainsi de transformer l'exercice un peu soporifique de communication descendante passive en **un atelier participatif d'échanges sur les valeurs**. Ils sont plutôt soulagés car ils vivaient cette présentation sans envie, plutôt comme un mal nécessaire, un exercice imposé.

Poser le cadre

Je conclus en leur disant qu'il leur revient maintenant de poser le cadre de cet atelier. Après avoir décrit le *format classique de facilitation "1-4-all"*, je pose le marqueur :

Voilà, assez parlé de mon côté, j'ai fini de travailler. A vous d'élaborer l'agenda maintenant !

Le second associé prend le marqueur et ils réfléchissent maintenant à trois autour du tableau.

17h 30, fin prévue de notre atelier, je propose de faire un tour de parole pour partager nos ressentis de la séance.

Ils sont satisfaits et leur conviction dans leurs valeurs a augmenté ! Je les sens confiants et à l'aise avec l'idée d'atelier participatif, même si cela les fait sortir de leur zone de confort.

Je leur souhaite le succès pour les 2 séminaires et les invite à me tenir informé du résultat par un petit mail...

Impact

Le samedi matin suivant, je reçois ce message :

Un petit feedback sur notre réunion.

Les salariés ont apprécié l'atelier, et cette possibilité de pouvoir s'exprimer.

Ils ont appréciés d'avoir le document avant et sa nouvelle forme.

L'exercice 1 4 ALL tourné autour des valeurs, a mis au jour un problème de cohésion et de considération au sein de l'entreprise chez 5 – 6 personnes, qui affecte l'ambiance de travail général.

L'exercice a donc vraiment été utile, même si je me serais passé de cette problématique, nous allons donc maintenant nous concentrer dessus.

Bilan

Sans la transformation d'une communication descendante basée sur du PowerPoint, en un atelier participatif, la **dissonance** identifiée (*) serait probablement demeuré latente, pénalisant la **performance** collective.

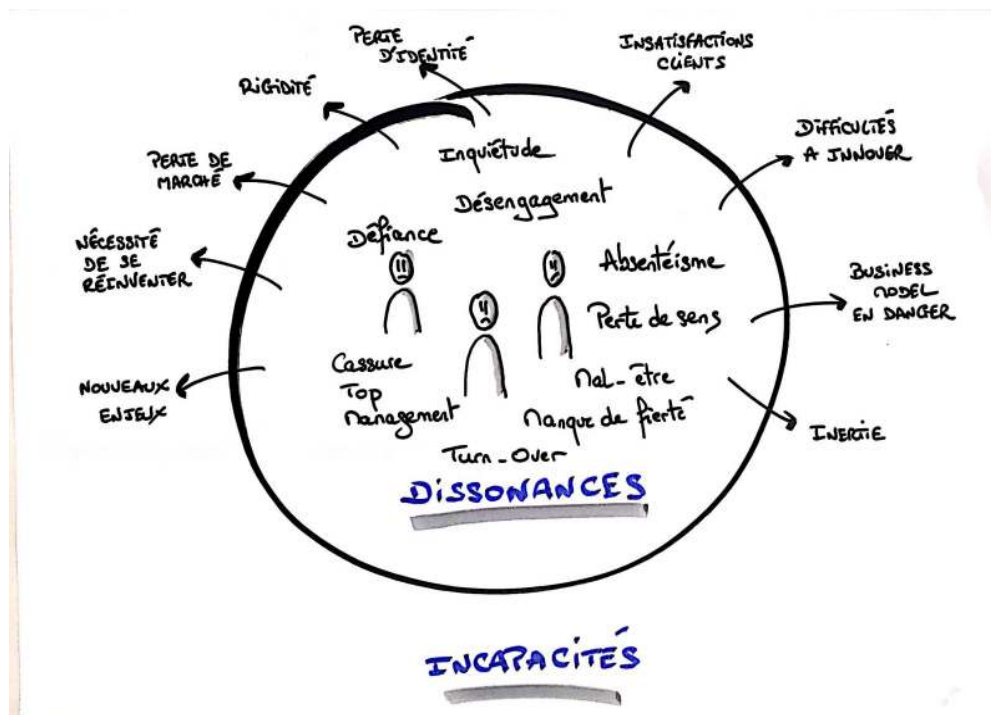
(*) *“un problème de cohésion et de considération au sein de l'entreprise chez 5 – 6 personnes”*

Mon intervention s'est principalement articulée autour deux axes :

- revenir au pourquoi de la communication et chercher à optimiser l'impact recherché : si ce que vous souhaitez, c'est que les gens réagissent à vos propositions, comment créer le contexte participatif nécessaire ?
- challenger le modèle mental de "la communication rationnelle pour convaincre, avec le symptôme correspondant *“je ne comprends pas, je leur ai pourtant expliqué plusieurs fois et ils ne changent toujours pas”*

D'une manière plus générale, mon approche de la transformation agile d'une entreprise contextualise les opportunités de changement autour des pathologies spécifiques à l'entreprise.

Séminaires & agilité



L'objectif de changement devient ainsi de **transformer les incapacités en performance** et les **dissonances en harmonie**.

Les techniques utilisées dans cette intervention :

- alternance des rôles coach, expert, facilitateur
- se lever, montrer l'exemple pour **transformer la réunion en atelier**, puis transmettre le leadership
- sortir des formes habituelles (discussion assis autour d'une table, powerpoint pour communiquer)
- apport de savoir et savoir-faire : techniques de communication, ex. distinction convaincre/persuader, 3 temps du sens, facilitation "1-4-all"
- questionnement sur le pourquoi, les attentes (*start with why*) plutôt que conseil sur le contenu (les slides)
- recadrages
- incitation à sortir de la zone de confort
- "expérience émotionnelle correctrice" : le séminaire expérimenté très différemment de d'habitude amène une "mise à jour" de problèmes latents. Cette expérience constituera peut-être (trop tôt pour le dire) l'un des ferments d'une transformation plus profonde dans les modes de communication.

03

**Séminaire
annuel d'un
CoDir**

Le séminaire annuel de Comité de Direction ?

Les séminaires annuels de comité de direction peuvent déclencher plusieurs réactions, pas toujours en valorisant l'efficacité de l'événement :

- Un sujet de plaisanterie pour certains collaborateurs : *“allez ils vont s’amuser pendant que nous on bosse...”*
- Une corvée pour certains participants : *“qu’est-ce que je vais bien pouvoir leur raconter ? et il va encore falloir supporter les monologues interminables de Rabiot et Dumoutier avec ses blagues bien grasses !”*
- Pour d'autres, une opportunité de se mettre au vert, d'échapper un jour ou deux au quotidien, mais sans en attendre grand chose d'autre de bien utile : *"Deauville ou Biarritz ? Et si on tentait Chamonix cette année ?"*

Mon expérience d'animation de séminaire valide cependant la possibilité de profiter de ces moments où le temps frénétique est suspendu pour **conjuguer collectivement apprentissage avec réflexion sur le métier.**

C'est ce que je souhaite partager dans ce chapitre en l'illustrant par le cas d'une séminaire annuel pour un comité de direction.

Comment un CoDir ou un ComEx apprend-il à coopérer ?

D'une certaine manière, un Comité de Direction (CoDir) dirige la formation symphonique de l'entreprise à la manière d'un chef d'orchestre. Il donne le tempo, maintient l'intention et distribue les ressources pour une exécution harmonieuse. Malheureusement, ce n'est pas UN chef, mais plusieurs solistes virtuoses à qui l'on demande d'œuvrer de concert.

Ces individus doivent combiner leurs talents, leurs egos, leurs responsabilités, leurs difficultés et leurs doutes pour faire vivre et vibrer la partition des chiffres et des bilans. Or, un groupe d'individus, même expérimentés et talentueux, ne devient pas une équipe-chef d'orchestre performante par décret.

Il existe plus de formations au leadership que de budget pour les financer et quand on parle de développer les talents c'est généralement en ciblant l'individu. Il est plutôt rare de trouver des formations pour développer le collectif humain particulier que constitue un CoDir (ou un ComEx).

S'il est assez courant que les leaders soient accompagnés individuellement, comment les membres d'un CoDir apprennent-ils à **travailler, à décider, à apprendre ensemble**, à intégrer de nouveaux arrivants, à préparer la succession de membres sortants ?

Comment se construit la confiance ? Comment se développe l'assertivité, la capacité à décider sans imposer, à avoir des conversations sur des sujets difficiles ?

Nulle place pour **des temps de réflexion commune sur la manière de travailler ensemble** dans les journées surchargées des décideurs.

Alors, comment faire ? **Comment s'améliorer ?**

Séminaires & agilité

Les dirigeants se rendent bien compte qu'ils ne peuvent plus se contenter de réunions interminables où se succèdent présentations PowerPoint et tableaux Excel. La fameuse agilité que développe leurs équipes opérationnelles leur fait souvent défaut. Aussi, c'est en faisant preuve de beaucoup d'humilité et de courage que certains d'entre eux font la démarche de solliciter de l'aide pour apprendre et pratiquer l'exemplarité.

« je me transforme moi-même pour transformer mon organisation »

Découvrons la demande que je reçois par email le 11 décembre...

La demande

Définir nos priorités pour l'année prochaine afin de les communiquer aux managers, puis à l'ensemble des équipes d'ici fin janvier.

Suite à la suggestion d'un membre du Codir : découvrir, s'approprier 1 ou 2 outils de résolution de problèmes pour clarifier les sujets que nous traiterions lors de ce séminaire (outils que nous pourrions ainsi diffuser plus largement a posteriori dans l'entreprise).

Faire aussi de ce temps de travail en commun une nouvelle opportunité de resserrer les liens, échanger et favoriser la cohésion de l'équipe Codir, dans une bonne ambiance, d'autant que nous intégrons début janvier une nouvelle Directrice commerciale.

Serais-tu :

- . Disponible à cette date ?*
- . Intéressé par la projet ?*

Un double enjeu

Cette demande reflète bien le double enjeu exposé préalablement :

- 1) un séminaire utile d'un point de vue métier : *Définir les priorités pour l'année suivante*

2) plusieurs demandes qui relèvent du besoin d'"**apprendre à mieux travailler ensemble**" : *appropriation d'outils de résolution de problèmes, cohésion équipe CoDir, intégration nouvelle entrante...*

En plus des sujets ci-dessus, il est demandé une séquence de partage des résultats d'une enquête effectuée par un grand cabinet sur l'appréciation des collaborateurs. Cette enquête ayant produit des résultats variables suivant les activités, il conviendra d'anticiper et de gérer les possibles problèmes émotionnels générés par cette séquence délicate. Il faudra à la fois aborder des sujets potentiellement désagréables et ne pas braquer le projecteur sur une personne en particulier. La tentation est présente pour les demandeurs d'éviter cette séquence pour se focaliser sur le "positif". Cependant, je propose de la maintenir en la cadrant afin d'offrir une occasion aux personnes et au groupe de grandir ensemble en apprenant à avoir des conversations difficiles.

Intentions de l'intervention

L'intervention sera axée sur l'utilisation des opportunités présentées par l'activité et la vie du CoDir pour en faire des sujets d'apprentissage sur le fonctionnement collectif.

Jeudi 26, 14h30, dans les locaux du client, je retrouve avec plaisir la D.G. et le D.R.H de cette PME parisienne pour qui j'ai déjà animé un séminaire annuel l'année précédente. Nous échangeons pendant 2h autour de tableaux blancs pour explorer leurs besoins et valider les grandes lignes du déroulé de leur séminaire annuel. Le séminaire se déroulera sur une journée et demie, quinze jours après, du jeudi après-midi 15h30 au vendredi 17h30.

Pour parvenir aux objectifs fixés, **j'explique ma posture d'intervenant aux organisateurs :**

- animateur/facilitateur de séquences de production sans aucune prétention sur le contenu, ce sont eux les experts du métier;
- observateur des interactions pour en dégager des sujets d'apprentissage collectif;
- transmetteur/formateur d'outils et pratiques d'**intelligence coopérative**.

Séminaires & agilité

Le mardi suivant, réunion téléphonique pour étudier ensemble ma proposition de déroulé basée sur un cocktail de plusieurs approches : techniques de facilitation, *Appreciative Inquiry*, démarche orientée solution, pratiques narratives, canevas, ateliers collectifs de résolution de problèmes complexes...

Le cahier des charges, le projet d'intervention et la posture sont validés : en route vers le château (ici de Grand'maisons) !



Séminaires : une occasion rare d'apprendre en faisant

Il n'est **pas facile pour un collectif de leaders d'apprendre à travailler ensemble** : agendas surchargés, objectifs personnels divergents, historiques différents, manque de repères, formations plus orientées sur l'individu que le collectif...

Les Codir, ComEx sont ainsi parfois moins bien accompagnés que leurs équipes opérationnelles assistées dans leur fonctionnement collectif par des coaches, agiles ou autres...

Il me semble que les séminaires en comité réduit (une dizaine de personnes) sont une excellente occasion d'accompagner ces leaders à **apprendre individuellement et collectivement à mieux travailler ensemble en partant des sujets de leur quotidien.**

Favoriser l'apprenance du groupe

L'approche proposée à base d'un cocktail de pratiques n'est pas "l'unique voie". Suivant leurs sensibilités, d'autres intervenants proposeraient une démarche purement *Solution Focus* ou *Appreciative Inquiry* ou d'apprentissage en double boucle, etc.

Pour favoriser **l'apprenance** du groupe, voici quelques points importants :

- partir de la posture que les problèmes seront vus comme des opportunités d'apprendre sur soi et les manières d'interagir au sein du groupe, et œuvrer en permanence à cette **re-qualification des problèmes en opportunités de grandir ensemble**;
- alterner apports d'outils et pratiques *ad hoc*, séquences de production, puis **réflexion sur ce qui se passe dans ces moments**, leçon à retenir individuellement et collectivement ;
- **travailler les compétences de traitement de problèmes complexes**, en résistant aux tentations des solutions toutes faites et en apprenant à représenter collectivement le problème pour construire une perception commune, dépassant les biais individuels;
- **célébrer les moments où des membres du groupe expriment leurs désaccords** comme un signe de maturité du collectif, sous réserve bien entendu de veiller à la forme et au respect des personnes et des opinions;
- considérer que **les personnes et le groupe disposent déjà des "ressources" mobilisables pour un futur différent**, une histoire préférée, correspondant à leurs attentes. Ces "ressources" étant oubliées, ignorées, non utilisées faute de savoir -faire, etc.

Et vous, comment apprenez-vous à mieux travailler ensemble dans les comités de direction ?

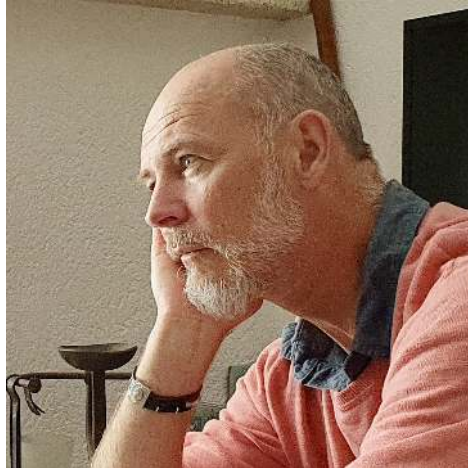
« Apprendre ensemble dans l'action, autour d'un objet de travail, pour co-construire, dans son cercle d'influence, le changement avant de le conduire »

Christophe Keromen

Ne pas railler, ne pas déplorer, de pas maudire,

mais comprendre

— Spinoza



Accompagner les acteurs du changement dans une perception différente, soutenir l'adoption de nouveaux comportements, pour plus de fluidité dans l'incertitude.

Respecter les ressentis, la différence et l'authenticité pour voir les yeux briller.

Encourager l'harmonie en cherchant le sens.

Contribuer à faire émerger un nouvel univers de la possibilité dans un environnement complexe.

Construire une entreprise qui réussit au service du vivant.

Voilà ma mission.

Coach - Formateur - Superviseur - Facilitateur

www.linkedin.com/in/christophekeromen/

www.ckti.com

