

# Teal Camp

Thun, Switzerland

8 - 9 décembre 2017

## Les aventuriers des « entreprises Teal »

*Ou comment libérer le potentiel de son organisation*

par Nicolas Briet



Ce [Teal Camp](#), pour sa 2<sup>nd</sup>e édition, est organisé par l'association [SARO](#) (Swiss Association for Responsive Organisations). 120 personnes y ont participé cette année. L'événement était complet 1 semaine avant la date de démarrage.

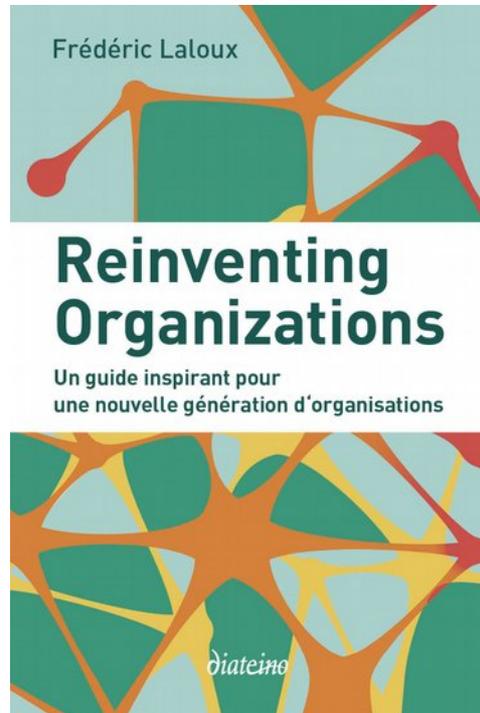
Les Teal Camp n'existent nul part ailleurs.

Il se sont inspirés de la méthodologie des [Bar Camps](#)

### Une surprise

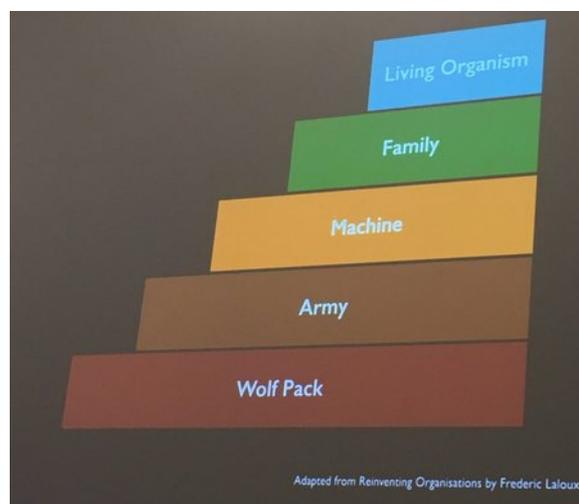
Je suis tombé par hasard sur cet événement. Je n'y ai, au départ, pas prêté une attention particulière. Mon intérêt fut piqué lorsque j'ai vu que celui-ci était inspiré, entre autres, par le livre de Frédéric Laloux « [reinventing organizations](#) », un livre qui a bouleversé, de manière irréversible, ma vision du monde. Disons que j'y ai capté un nouveau « possible » dans la manière de gouverner les organisations, et je dois avouer que ça m'a fait rêver. C'est en me décidant, enfin, à m'inscrire début décembre que j'ai réalisé que l'événement était complet. Aiiiie. Mais pourquoi ne me suis-je pas inscrit immédiatement ?!

Ma procrastination me coûte ici fort cher. Je vais peut-être passer à côté d'un événement historique. Je suis donc en liste d'attente avec l'espérance d'un miracle. Et c'est 48h avant le début de l'événement que je reçois le tant attendu email de confirmation. Une place vient de se libérer. Alléluia. Je fais vite mon sac, et en route pour la Suisse. Cette rencontre se tient à Thun en plein cœur du canton de Berne, au beau milieu des montagnes enneigées.



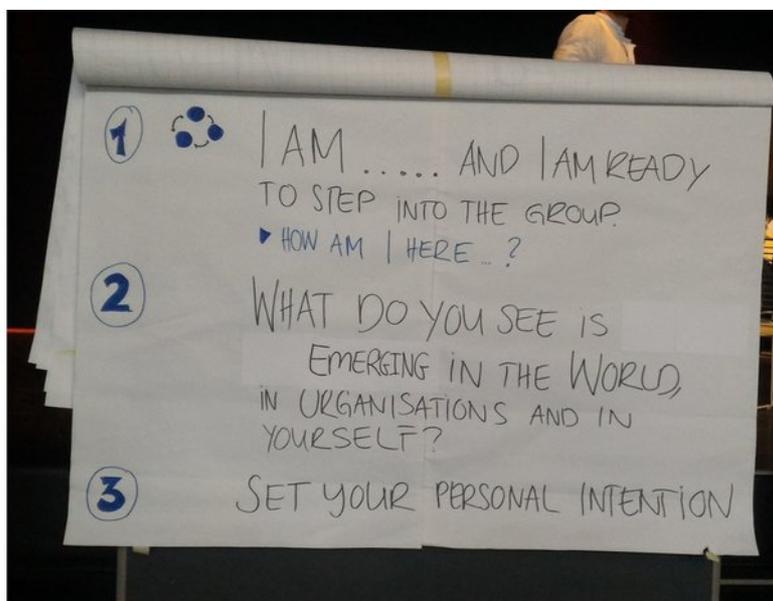
### Les organisations opales (Teal en anglais)

Teal est une couleur bleutée, proche du turquoise. Ce code couleur nous vient de l'approche [« spiral dynamics »](#) théorisée par Don Beck et simplifiée par Frédéric Laloux. Celui-ci nous permet d'établir une classification des divers types d'entreprises, et surtout de leur mode de management.



*Les couleurs des divers types d'organisations*

La plupart des grandes entreprises aujourd'hui sont de couleur orange. C'est à dire qu'elles fonctionnent comme des machines qu'il s'agit d'optimiser. Les organisations de couleur verte sont plutôt inspirées du modèle familial. On y prend soin les uns des autres et il y a un papa qui prend les décisions. Les entreprises opales sont encore très rares et fonctionnent de manière très différentes des deux précédents modèles. Elles sont très proche des organismes vivants. Leurs caractéristiques sont les suivantes : le pouvoir y est distribué de manière optimale, les employés peuvent travailler à leur manière et y être eux-mêmes et, enfin, la raison d'être est ce qui aligne tous les collaborateurs. Ce niveau opale est un idéal vers lequel certaines organisations tendent. C'est un véritable défi individuel et collectif pour atteindre ce mode de fonctionnement. C'est en tout cas cette quête collective qui a stimulé l'organisation de ce rassemblement. Le jeu en vaut la chandelle car nous savons maintenant que ces nouvelles organisations obtiennent des résultats exceptionnels et scorent également très haut sur l'échelle du « bonheur au travail ». A une époque où le « burnout » bat des records, pas étonnant que de plus en plus de personnes s'intéressent à cette thématique.



*L'une des questions posée lors de notre arrivée*

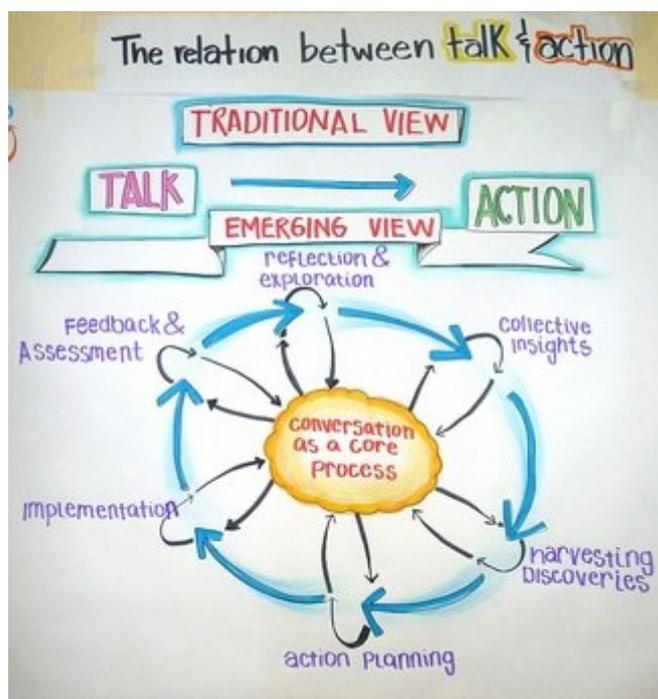
## **The Art of hosting**

J'ai senti très fort, dès mon arrivée, l'énergie de la communauté [Art of Hosting](#). Il s'agit d'une philosophie et méthodologie permettant de créer un climat et une architecture propice à la discussion et à l'émergence d'intelligence collective. L'objectif est clair : Accueillir chacun tel qu'il est et favoriser l'émergence de conversations importantes pour ces personnes. Nous partons ici du postulat que certaines discussions sont fondamentales. Celles-ci peuvent vous apporter un nouvel éclairage, faire émerger de nouvelles idées puissantes, connecter ensemble des expériences et leur donner un sens nouveau. Ces grandes conversations sont souvent les points de départ de la transformation des individus et des organisations (voir schéma ci-dessous). Plusieurs fois elles m'ont permis d'y voir plus clair et m'ont réaligné sur mon axe. Sans aucune hésitation je dirais que ces grandes conversations ont transformé ma vie à plusieurs reprises. Si elles ont lieu au sein d'une

organisation, elles peuvent profondément modifier la manière de travailler ensemble. Il y aura aussi un impact probable sur la qualité des interactions entre les collaborateurs. J'en suis de plus en plus convaincu. Ces discussions sont puissantes car elles permettent d'avoir accès à ce nouvel écosystème qui ne demande qu'à se manifester. Notre manière de fonctionner actuelle est obsolète mais reste en place, faute de mieux.

J'ai eu pendant ces 2 jours un grand nombre de conversations puissantes et vibrantes. Ils ont suivi les 4 principes fondamentaux d'« art of hosting » :

- Être présent
- Apprendre à discuter/ Participer
- Être Hôte
- Co-créer pour trouver des nouvelles solutions à des problèmes complexes



Les étapes du art of hosting

## Le premier jour

Le lieu choisi pour ce rassemblement est étonnant et superbement décoré. Le [KonzeptHalle](#) est un espace de travail collaboratif dans une ancienne usine ré-aménagée. Je suis accueilli chaleureusement et guidé vers la salle où le séminaire démarre à 9h30. Je ne m'attarde pas car je suis pile à l'heure.

L'organisation est minutieuse et en parfaite cohérence avec la thématique. Le programme et les intentions pour ces deux journées sont posées. Chacun reçoit un livret pour y noter ses inspirations et les nombreuses pépites récoltées lors des diverses discussions. C'est un format « bar camp » et chacun pourra proposer des ateliers de discussion en respectant l'un de ces 2 critères : présenter un sujet ou une expérience vécue qui pourrait intéresser les autres OU amener un sujet de discussion ou une question que j'aimerais explorer. Nous alternerons des temps plutôt intellectuels et des temps plus ludiques ou corporels.

Ce teal camp est organisé pour maximiser les interactions entre les participants et pour stimuler le plus possible de discussions vibrantes, importantes et passionnantes.

## Ice breaker

Nous sommes invités à marcher de manière aléatoire dans la pièce et au signal de se mettre par binôme. La 1ere question est : « *qu'est-ce qui vous a amené ici ?* ». J'explore cette question avec un souriant entrepreneur cinquantenaire. Et c'est reparti pour une balade aléatoire. Cette fois-ci on se regroupe par trinômes et ce mini groupe restera actif durant les deux jours. Nous sommes invités à explorer la question suivante : « *Qu'est-ce que je sens s'achever en ce moment dans le monde et en moi-même ?* ». Wow. Quelle question puissante !

En tout les cas cette 1ere demi-heure m'aura permis de me connecter avec des personnes ouvertes et passionnantes et d'explorer des questions énergisantes. Je me sens à la maison. Je sais maintenant pourquoi je suis là. Tous mes doutes se sont dissipés.



*Le tableau pour proposer un atelier*

## Ateliers thématiques

### 1# Story telling par Chantal Calame

C'est la première série d'ateliers. Je décide de ne rien proposer et de me joindre à celui qui me parle le plus. J'opte pour un cercle de partage. On y échangera des expériences Teal vécues et des histoires inspirantes. Une excellente entrée en matière.

Nous sommes 6. Moyenne d'âge 30 ans. Commence qui veut. Ambiance conviviale et détendue. La discussion est vivante et inspirante.

La première question posée fut la suivante : « *Parlez de la dernière fois où vous avez le sentiment d'avoir été en contact avec une organisation Teal* ».

Les pépites de cette conversation :

- De nombreuses tensions émergent (aussi) dans les organisations Teal.
- Ces tensions peuvent mener à de nouvelles prises de conscience.
- Celles-ci impliquent que les individus aient la foi dans les processus d'intelligence collective et qu'une solution est atteignable demande à émerger.
- Il est donc essentiel de développer une posture Teal, et d'être à l'écoute de ce qui est juste, en soi.

De là émerge une seconde question : « *Face à une grande tension dans l'organisation, dois-je rester pour contribuer à extraire la pépite cachée ?* »

- Dois-je partir car je ne suis plus à la bonne place ? Je sens que je ne peux plus contribuer à la solution. Je fais même peut-être partie du problème.
- Pour écouter attentivement ce qui est juste pour soi il faut poser une intention d'éclaircissement, plonger dans la question, puis être attentif aux signes qui peuvent nous venir de n'importe où.
- Cette profondeur permet de prendre une décision juste pour soi, pour la communauté et pour la planète. Atteindre le niveau systémique du problème.
- D'où l'importance du travail corporel, de la présence et du développement personnel. Les inspirations viennent d'une toute petite voix au fond de nous. Celle-ci est très subtile et pour l'entendre il faut une oreille très fine.



*Les hôtes pitchent leur atelier*

## **2# How to get started** par Nora Ganescu

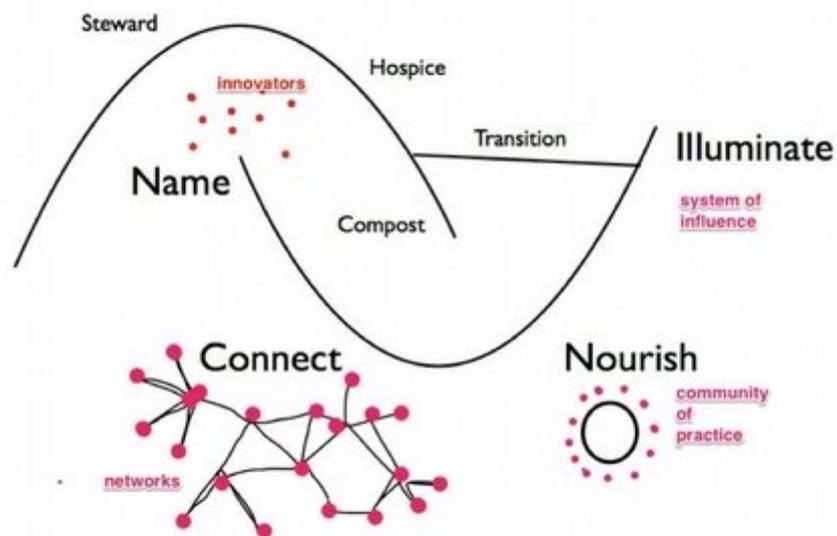
Nora accompagne des organisations pour installer une culture Teal. Elle fait ce travail depuis de nombreuses années. Elle a écrit un excellent livre pour accompagner les chefs d'entreprises : « [The CEO's playbook](#) ». Elle partage son expérience et souhaite recevoir également les expériences des autres participants. Elle offre aussi un livre à chacun.

Voici quelques-uns de ses conseils :

- Ne jamais passer par le service RH (Ressources Humaines) pour organiser un séminaire de transformation. Ça ne fonctionne pas.
- Il faut passer par le top management. Celui-ci doit être dans la boucle, et être favorable et moteur. Si ce n'est pas le cas c'est un énorme facteur d'échec.
- Vous n'avez qu'une seule cartouche. Si vous lancez une initiative, une dynamique d'intelligence collective, et que celle-ci s'essouffle au bout de quelques mois sans avoir donné de résultats observables, alors le top management va conclure rapidement que ça ne fonctionne pas. Alors que l'échec sera peut être justement dû aux doutes du CEO. Vous n'aurez pas de 2<sup>e</sup> chance.

- La préparation intérieure du Directeur est donc la première condition. Inutile d'aller plus loin tant que ce n'est pas le cas. C'est aussi ce que dit Frédéric Laloux dans son livre.
- Une fois que le manager est favorable et y croit, alors il faut constituer une équipe cœur au sein de l'entreprise. Entre 4 et 10 personnes rassemblées sur base de volontariat. Ça peut se faire aussi par recommandation du directeur qui propose des personnes. Il est important d'avoir une bonne diversité de personnes venant de plusieurs niveaux et secteurs de l'organisation. Ce sont les graines du changement. Il est important de les former.
- Ensuite organiser un événement ouvert aux autres membres actifs, avec le groupe cœur. Cet événement doit permettre de créer un climat de confiance et faire émerger les points de discussions important pour les personnes. Il est essentiel de libérer la parole des salariés. Qu'ils se sentent en sécurité de parler. De ces discussions vont émerger des pistes de solutions co-construites.
- Transformer ces pistes de solutions en projets concrets pour que ce ne soit pas perçu comme du « beau blabla ».
- Elle nous présente ensuite le schéma des « 2 boucles du changement de système ».

<https://vimeo.com/17907928>



*2 loops of system change*

- Il existe dans toute organisation des « innovateurs ». Ce sont souvent des personnes qui se sentent différents ou sont perçus comme tels. Ils se disent parfois, « qu'est-ce qui ne va pas chez moi ? »
- Il faut repérer et mettre en lien ces innovateurs. C'est un peu le rôle de cette équipe cœur.
- La connexion de ces personnes qui incarnent la nouvelle culture est essentielle. Cela renforce le « champ » (field) ; Il faut s'entraîner avec ces personnes-là.
- « hospice » signifie qu'il est essentiel d'accompagner l'ancien système dans sa mort.
- Pour opérer un basculement il n'est pas nécessaire d'avoir tout le monde. 12-15 % des acteurs peut suffire. C'est le seuil de basculement.
- Le contexte actuel : 70 % des employés ne s'impliquent plus dans leur travail. Le niveau de mal être au travail et de burn-out grandit également chaque année.

### **3# Dragon Dreaming, une approche idéale pour goûter à la culture Teal** par Nicolas Briet

J'ai décidé de proposer un atelier pour partager une pépite. Je commence par raconter comment j'ai découvert cette méthode fin 2011 lors d'une conférence de John Croft. J'étais à l'affût d'outils d'intelligence collective, et cette approche m'a séduite dès le premier jour. Sa philosophie sous-jacente affirme que la coopération est la voie la plus bénéfique pour tous et doit être recherchée à tout prix pour le plus grand bien de tous et l'avancement maximal du projet. La deuxième contribution majeure de cette approche vient d'une observation minutieuse des forces du vivant. Le résultat est une matrice en 4 étapes qui est le cœur de l'approche Rêve du Dragon. Pour qu'un projet soit durable et fructueux il est recommandé de suivre les 4 étapes suivantes et dans cet ordre : Rêver, Planifier, Faire, Célébrer. Les résultats sont révolutionnaires et cette méthode addictive. Ayant découvert ce nouvel outil, j'étais curieux de l'expérimenter comme je le fais avec toutes mes découvertes. La question que je me pose toujours est d'identifier les forces et faiblesses de chaque outil. Il s'agit également de cerner la zone de pertinence de cette nouvelle approche née en Australie il y a 30 ans.

J'ai donc passé 3 années à expérimenter Rêve du dragon au sein de divers projets : un projet de Ville en transitions, occupy Geneva, un groupe colibris, un éco-centre, un restaurant, une chambre de l'ESS.

La plupart des projets accompagnés sont liés à la transition écologique et sociétale. Ce n'est pas une surprise puisque les critères requis pour appliquer cette méthode vont dans ce sens. Le projet doit respecter 3 éléments fondamentaux : permettre à chacun de s'épanouir, apporter un bénéfice au groupe et respecter la planète.

Chacune des 4 étapes peut être menée avec divers outils, y compris des outils que vous utilisez déjà dans votre équipe.

Les résultats furent dès le départ très encourageants. Cependant il m'apparut assez vite que la phase du plan était un peu faible. J'ai donc apporté quelques correctifs grâce aux retours des nombreux participants et co-facilitateurs.

Les années 2016 et 2017 ont été des années décisives puisque nous avons pu expérimenter Dragon Dreaming dans des entreprises « classiques » et des « administrations publiques », et avec des résultats qui ont dépassé nos attentes. Les retours que nous recevons des participants sont les suivants :

- Remotivation
- Sentiment d'appartenance et de fierté
- Plaisir du travailler ensemble
- expérience innovante
- avoir pu aborder des sujets importants

- le sentiment de mieux connaître et apprécier ses collaborateurs
- un sentiment de sécurité
- re-découverte du travailler ensemble

La situation idéale pour l'expérimenter au sein d'une organisation est la suivante : avoir le soutien du top management, co-construire le séminaire avec des collaborateurs en interne, rassembler la plus grande partie possible de l'équipe, être en résidentiel, avoir au moins une journée entière voire deux jours complets pour plus d'efficacité.

Je remarque maintenant qu'une expérimentation de Rêve du Dragon en interne est un excellent premier pas pour se mettre en marche vers une organisation Teal. Cela permet à l'équipe de vivre une expérience de groupe fructueuse et vibrante. (Beaucoup de personnes aujourd'hui ne croient plus qu'il soit possible de prendre plaisir à travailler en grand groupe et aboutir à des résultats). Sensibiliser les personnes qui ont déjà en elles la culture collaborative et qui se sentent renforcés grâce à cette expérience.

Plus d'infos sur Rêve du dragon  
ici : [www.revedudragon.org](http://www.revedudragon.org)



*Illustration 1: Un espace co-working où la beauté est recherchée*

## **Le deuxième jour**

Voici quelques uns des ateliers proposés le samedi matin.

- Qu'est-ce que « être soi même au travail » ?
- Comment gérer les conflits ?

- Qu'est-ce que la « [radical collaboration](#) » ? (réduire ses réflexes défensifs permet de trouver des solutions)
- Comment transiter vers Teal ?
- Comment créer un désir vers moins de structure ?
- Spiral Dynamics
- Le son et la résonance dans les organisations
- Cercle de partage

J'ai choisi comme la veille le « cercle de partage », mais le choix fut difficile !



*Un des cercles de discussion*

### 3# Cercle de partage par Sarah Freiderich

Nous étions 8 personnes et nous avons opté pour un cercle de parole. Que souhaitons-nous partager, que souhaitons-nous explorer, que souhaitons-nous recevoir.

Les 2 « aha » moments que j'ai eu lors de cette discussion sont les suivants :

- Cette période de grands changements se caractérise par de nombreuses personnes qui perdent leur emploi et de nombreux nouveaux métiers qui apparaissent. *Comment utiliser les principes de la permaculture pour aider les personnes à trouver une place confortable et pertinente dans le nouvel écosystème ?*

- Installer la culture Teal dans son organisation est un processus dynamique et complexe. *Existe-t-il un moyen d'évaluer le niveau de « Teal » de notre organisation ? Quels indicateurs pourraient nous permettre d'évaluer cela ?*

Le début de brainstorming a permis d'arriver à ces quelques pistes.

+ Identifier où se trouve le pouvoir. Quel est son degré de concentration ? Regarder qui prend les décisions budgétaires est une piste.

+ Quel est le degré d'autonomie des individus ? Quelle est leur capacité à prendre des initiatives ?

- + Comment se sentent les membres actifs de l'organisation ?
- + Quel est le degré de transparence de l'organisation ? Peut-on accéder à tous les documents ?
- + Quel est le degré de créativité au sein de l'organisation ?

- Un autre aha. Les grecs, lorsqu'ils ont inventé la démocratie à Athènes ont mis en place 2 modes de fonctionnement : un mode de gouvernance pour les temps de paix qui est très démocratique ; un autre mode de fonctionnement pour les temps de guerre. On donne alors les pleins pouvoirs à une personne choisie pour ses qualités de leadership. Peut-on s'inspirer de ce fonctionnement dans nos organisations ? Il semble en tous les cas utile de nommer une personne ou un petit groupe de personnes qui sont habilitées à décider, à trancher en temps de guerre ou de crise profonde. En temps de paix on peut fonctionner en mode plus horizontal.



*Les 120 participants se répartissent en sous groupes*

## **Conclusions :**

Cette rencontre fut une énorme source d'inspiration pour moi. Je salue la qualité de l'organisation. Ce fut vraiment un sans fautes. Je me suis senti accueilli et j'ai énormément bénéficié de cette rencontre.

Celle-ci est arrivée à un tournant de ma carrière pro. Cette prise de hauteur m'a permis de réaliser que je souhaitais dédier plus de temps à explorer et expérimenter les processus d'intelligence collective dans les organisations.

J'ai pris conscience de l'importance pour moi des « grandes conversations ». Celles-ci me font vibrer à haute fréquences et me permettent d'accéder à des prises de consciences essentielles pour recentrer mes engagements.

L'une des choses les plus importantes des interventions en entreprise est de créer des espaces permettant à ces grandes conversations d'avoir lieu. Elles mèneront, sans aucuns doutes à des prises de consciences et à des pistes d'actions concrètes.

Ces 2 jours en Suisse m'ont aussi donné envie d'organiser une rencontre similaire à Lyon. Cela me permettrait de rencontrer des gens aussi passionnants, en local. Cela me permettrait aussi de saisir

de nouvelles opportunités et de pouvoir expérimenter dans de nombreuses organisations en quête de Teal.

Nous sommes à la veille d'une nouvelle révolution industrielle. Une mutation sans précédent. Je l'ai senti pendant cette rencontre. Je souhaite faire partie de cette grande aventure humaine : celle où les organisations opèrent un nouveau saut quantique vers plus de bonheur au travail, de sens et de contribution sociétale.



*Un paysage Suisse après une nuit de neige*