

Compte Rendu et notes

Feu de Camp Toscane avec Frédéric Laloux

Tourcoing, 5-6 avril 2018

Par Nicolas Briet



Contexte:

Cet événement fut organisé et animé par Jacques Santini et Christophe le Buhan de Toscane, un cabinet de consultants. Vous pouvez écouter l'[une de leurs discussions](#) de 2016.

450 participants étaient présents. Une grande majorité venaient du monde de l'entreprise. Le reste étaient des indépendants. 50 personnes de Décathlon étaient présentes et nous recevaient dans leurs locaux flambant neufs du KippStadium.

La déco était très soignée, avec une thématique de feu de camp, pour créer une atmosphère conviviale, très réussie. Frédéric Laloux fut présent à nos côtés tout au long des 2 jours.

PROGRAMME

Deux jours en prise de recul.

Écoute, réflexions, témoignages, échanges en résonance.

Quelques pas de plus pour continuer à « me transformer pour transformer »

Dans un climat d'engagement personnel et d'authenticité.

05 AVRIL 2018

9h30 **Ouverture - Mise en mouvement des cœurs et des esprits**

2 questions: Nous sommes invités à nous déplacer dans la grande pièce aléatoirement puis se regrouper par binômes.

Q1 : qu'est-ce qui m'amène ici?

Q2 : Un regard qui m'a envisagé, des personnes qui m'ont fait profondément confiance. Raconte.

La glace est brisée.

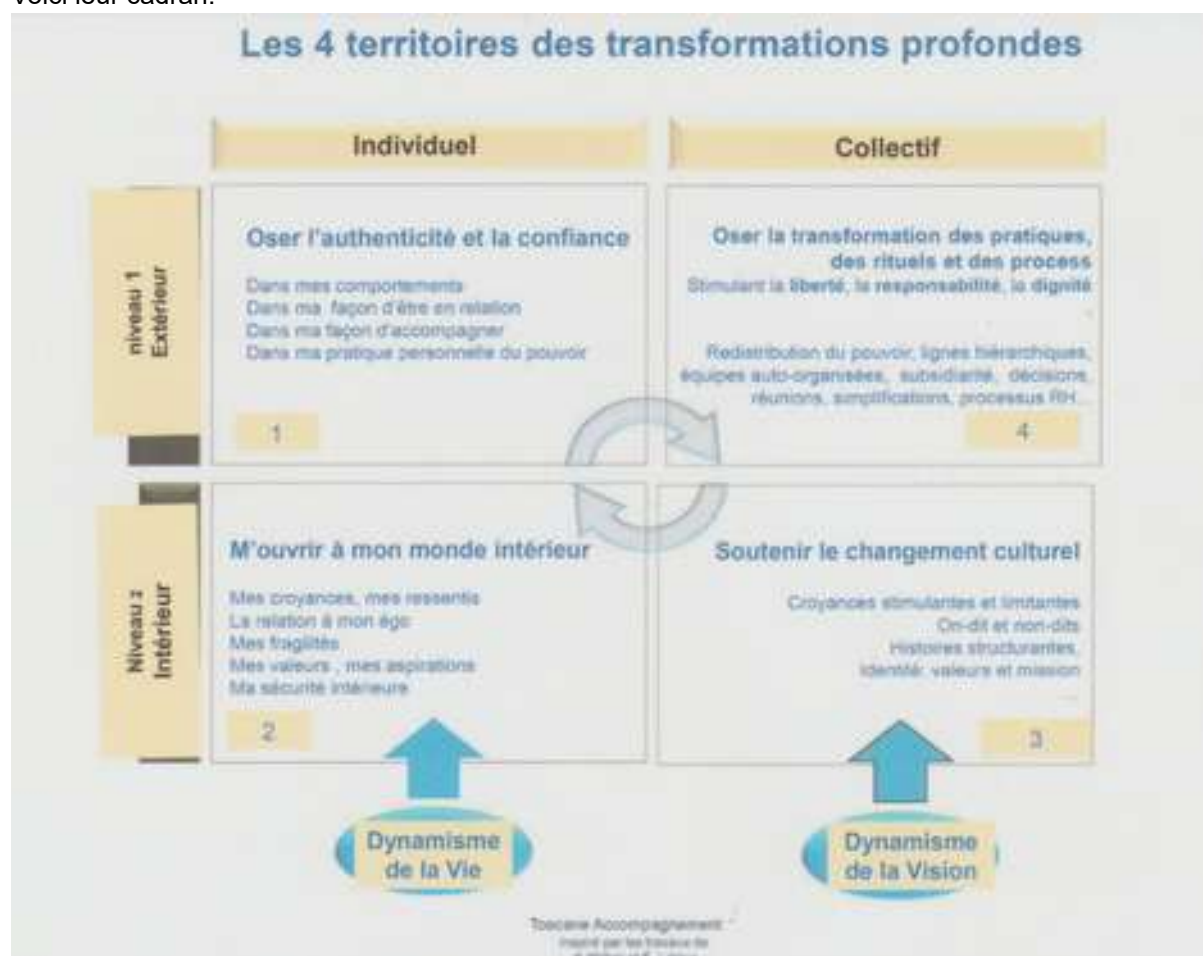
Transfert vers la grande salle pour le début du Feu de Camp



Présentation de la grille de lecture de Toscane comportant 4 cadrans. Il faut les aborder tous les 4 pour une libération réussie. La métaphore de l'iceberg est utilisée, il faut traiter aussi ce qui est sous-jacent.



Voici leur cadran:



Ils identifient 4 territoires. Il est essentiel de les traiter tous les 4. Une transformation collective ne sera possible que si accompagnée d'une transformation individuelle, préalable.

Leur territoire distingue d'un côté ce qui est individuel et ce qui est collectif. L'individuel est animé par le "dynamisme de la vie" le collectif est animé par le "dynamisme de la vision". Sur l'axe vertical nous avons ce qui est visible (extérieur) et ce qui est invisible (intérieur). Cela reprend l'image de l'iceberg. Ils aiment parler de 3 niveaux Tête / coeur / tripes. Ce sont les 3 cerveaux mentionnés par F. Laloux dans son livre.

Ecoute en Résonance

Toscane prônent une manière d'écouter bien précise qu'ils appellent "l'écoute" en résonance. C'est une invitation à écouter attentivement ce qui est dit par notre/nos interlocuteur, puis leur donner un feed back. Nous écoutons ce qui résonne en nous, ce qui nous anime, nous inspire, nous fait réagir, les mots qui mettent notre énergie en mouvement. C'est précisément le feedback que nous apporteront à l'autre. Ce qui est important ici est d'être en permanence à l'écoute du vivant en nous. C'est cette intelligence du vivant qui nous guidera vers ce qui est juste.

Vision

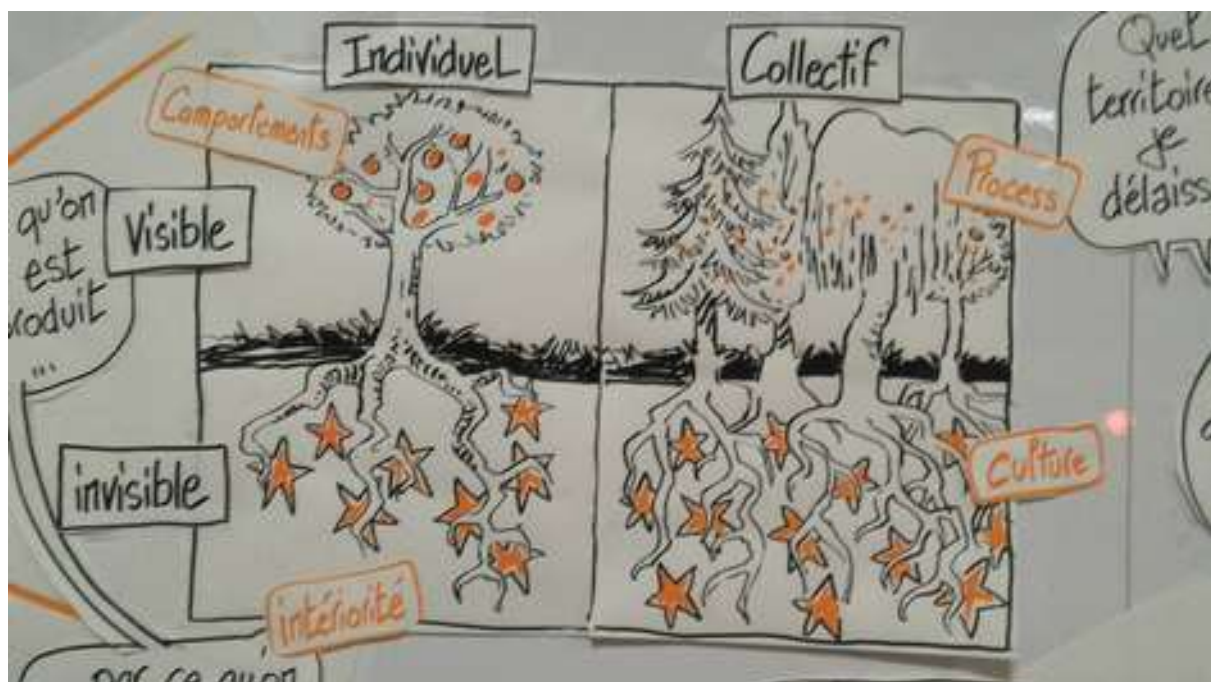
Ils mettent une attention toute particulière à la notion de vision. C'est pour eux la vision qui guide le collectif. Par contre une vision se doit d'être faite depuis le bon endroit. Une vision qui vient de la tête

et s'y cantonne n'aura que peu d'impact. Une vision qui a été ressentie vibratoirement dans le coeur mettra en mouvement les énergies.

Consignes

Nous recevons une invitation de la part des organisateurs. Des consignes pour notre vivre ensemble:

- Zéro ironnie
- Zero jugement
- 100% confidentiel



.Une version dessinée du cadran de Toscane

10h15 **Premier point d'étape : où en suis-je de ma transformation personnelle ?**

Consignes :

Ecouter en résonance.

Suivre les instructions de la feuille (ci-dessous)

Point d'étape personnel

Dans ma vie professionnelle, j'ai vécu tant et tant de choses...

Je me pose. Le temps des transformations organisationnelles et culturelles en profondeur est un moment favorable pour prendre du recul sur sa trajectoire professionnelle.

- Je regarde dans ma vie les circonstances, les situations et les rencontres significatives qui m'ont fait me sentir vivant, qui m'ont poussé à oser davantage être moi-même, à oser faire du neuf, à prendre des risques pour faire bouger les choses, qui ont contribué à élever ma conscience.

Je prends le temps de noter ce qui me vient.

- Je regarde également les circonstances, les situations, les rencontres qui ont freiné, voire empêché le meilleur de moi de se déployer.

Je prends le temps de noter ce qui me vient.

Au fond, après cette relecture, qu'est-ce qui donne du sens à ma vie professionnelle aujourd'hui et me donne la force de me lever le matin ?

Quelles sont les valeurs les plus essentielles pour moi ?

Entre désir et exaspération, quels sont également les « *je n'en peux plus, je n'en veux plus* » pour ma vie professionnelle ?

Je note ce qui me vient

12h00 **Deuxième point d'étape : où en est la transformation de mon organisation ?**
Nous sommes invités à suivre les instructions de la feuille ci dessous.

Prise de recul sur la réinvention de mon organisation

Je me mets en face de la gouvernance, de l'organisation, du fonctionnement, des pratiques de mon entreprise (ou organisation)

- Qu'est-ce qui bouge, se transforme, évolue, vers plus de liberté, responsabilité, subsidiarité, redistribution du pouvoir dans les pratiques et processus organisationnels... ?
Je partage des exemples concrets de ce que cela produit.

- Qu'est-ce qui ne bouge pas, ne bouge pas assez, pas assez vite selon moi ? Je partage des exemples concrets.
Pourquoi selon moi ? Est-ce une situation qui pourrait être liée à une étape « normale » d'un processus de transformation ? Est-ce lié à un dysfonctionnement de la démarche ? Ou à autre chose ?

Je me mets en face de la culture de mon organisation (croyances, histoires structurantes, ego collectif, valeurs, raison d'être, vision...)

Au niveau culturel :

- Je repère 2 ou 3 facteurs qui facilitent, selon moi, la démarche de transformation, de mise en mouvement. Qu'est-ce qui est concrètement stimulé ?
- Je repère 2 ou 3 facteurs qui freinent, selon moi, la démarche de transformation, de mise en mouvement. Qu'est-ce qui est concrètement empêché ?

Feu de camp Toscane 5 & 6 avril 2018

Toscane

Réflexion personnelle et échanges en résonance par groupes de 3.



14h30 **Les transformations organisationnelles :**

Témoignage de 2 entreprises:

Kiabi :

- Comment passer de daf à facilitateur? C'est le parcours d'un des salariés.
- Leur slogan : "Offrir au monde du bonheur à porter"



Un contexte : chez 18 ans chez kiabi....uniquement 2 crises. Surtout en 2011. Crise de vente et de cash malgré un gros travail sur la vision. Gros énervement pour beaucoup et pour notre intervenant. Les silos sont dangereux. Le fait de trop compartimenter les services et ne pas avoir d'échanges.

Un constat : Les décisions prises par trop peu de personnes

Problème des croyances freinantes. Ex: "kiabi est nulle à l'international"

Un contexte : L'entrée de la vente en ligne menace leur modèle

Du coup ils ont rassemblés 109 managers pour réinventer l'organisation. Les 1st followers ont suivi en levant la main ce jour là.

Message de la direction : On vous fait confiance...osez le changement dans vos services

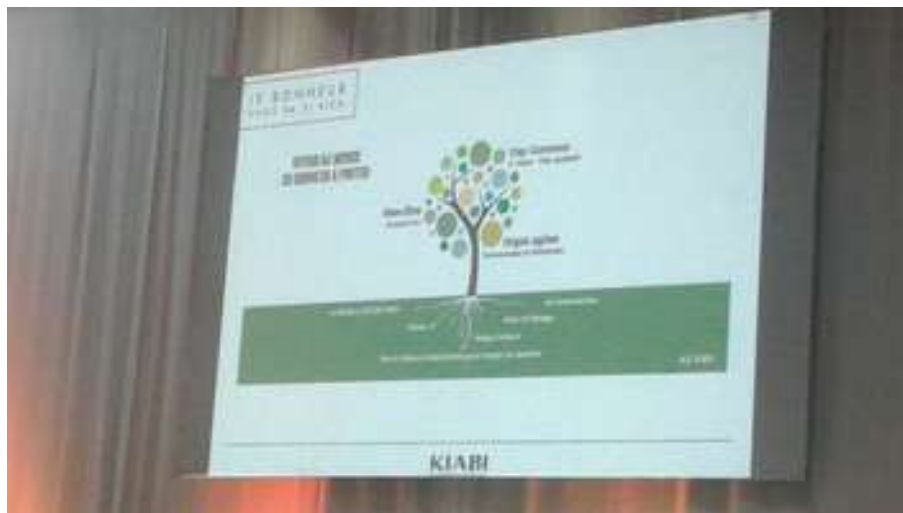
Objectif : Réduire le contrôle le plus possible

Focaliser sur ce qui est en lien avec la vision.

Permettre à chaque collaborateur de prendre des décisions en toute autonomie, confiance et audace dans son périmètre de responsabilité, sa mission.

Ils ont supprimé le codir pour créer le colead

Ils ont travaillé sur un arbre



Racine = ce qui nous tient debout

Voici quelques principes recommandés :

- Être soit même
- Déployer ses talents
- Pratique des feedbacks authentiques
- Apprendre en faisant.
- Tu as le droit de te tromper...mais vite. Do...learn....do
- Définir un cap commun
- Vision - stratégie - feuille de route
- Apprendre à écouter
- se parler vrai. Cela permet d'avancer

Reinventons notre organisation.

Aller de la notion de pouvoir...à celle des enjeux.(de la stratégie)

Conditions de réussite:

- S'appuyer sur les volontaires et la ou il y a le plus d'envie.
- Montrer les résultats
- Créer des rituels



Une bonne surprise: toute entreprise regorge de talents. il y a des talents partout...parfois cachés

Difficultés:

- multitude de projets...peut mener à des épuisements.
- les postures : des personnes peuvent devenir bloquantes.

Décathlon:

Amélie est responsable du service transformation humaine chez decathlon depuis 3 ans

Elle croit que l'Homme est bon

"Je crois que s'il y a un environnement de confiance ca mène vers de bonnes décisions"

Ils ont avancé par petits pas...

3 points marquants:

- sens et point de depart.
- il y avait 12 niveaux hiérarchiques en 40 ans
- le principe de subsidiarité est dans l'adn de Décathlon

Événement marquant avec les salariés. Une question est posée à tous : "Qui veut travailler sur l'humain?" 100 personnes lèvent la main



"C'est pas les gros qui vont manger les petits, c est les rapides qui vont manger les lents." Phrase du pdg

Le nouveau PDG a posé des actes rapidement. Par exemple, écouter ses collaborateurs.
Mise en place des "libération days" avec 150 personnes.

Autre grosse étape:

Subsidiarité = la décision est prise par la personne qui pourra en mesurer les conséquences

.

Decathlon aime changer .

Il y a eu une phase de turbulence de 1,5 années suite au démarrage de la libération.

Co-écriture collective de la vision en 2015....sur 60 000...37 000 personnes ont levé la main pour participer au processus..

Le processus était qualifié de lourd....8 mois

Quelle méthode pour définir la vision?

La vision est updatée tous les ans.

On gagne du temps sur le partage de la vision puisqu'elle est co construite

- je suis mon 1er RH. entretien individuel toutes les 4 semaines. Ils se coachent par binômes.

Les roles:

- On est tous co equipiers
- qui appartiennent tous à un/des projets
- de competences
- developpement personnel

C est en cours

Ils doivent travailler sur l'accompagnement des leaders

Ils sont accompagnés par Toscane.

17h15 **Les transformations des personnes dans ces mises en mouvement :**

Témoignages, réflexion personnelle, échanges en résonance.

Témoignages de 3 entreprises:

Kbane

Mission: agir pour prendre soin de vous, de votre maison et de notre planète.

Coeur de métier : Renovation énergétique.

Leur dynamique de "libération" fut Inspirée par une conférence de jf zobrist de Favi.

Envie d'arrêter le taylorisme et de fonctionner autrement.

Créer des entreprises de confiance.

Ils ont fait la formation DAT: Devenir Accompagnateur de la Transformation

Christophe (l'un des salariés de Kbane) a accompagné la construction de la vision de Quechua...sans aucune expérience. Ils développent donc des compétences en interne.

Ils ont également mis en place le codev en interne.

Important d'apprendre à parler de soi.



GT location

Gt location comporte 2000 salariés

Vision =Accompagner nos clients dans leur recherche de performance en construisant une relation durable , humaine et innovante

Pourquoi cette démarche?

La crise de 2011 fut difficile économiquement + des départs pour cause de santé. Cela a précipité une nécessité de se transformer.

Tout démarre par la transformation personnelle du dirigeant

Ils ont ensuite supprimé le poste de drh...transformé en service innovation. Les rh sont passé en service autogéré.

Ils ont traversé 2 ou 3 crises majeurs en 4 ans.

"La confiance c'est comme l'essence dans une voiture"

Ils entament le processus de passation de direction à son fils.

A quelle transformation personnelle suis-je invité?

"Les choses de la vie ne s'apprennent pas, elles nous surprennent." Lisa du Québec

Se retirer pour permettre aux autres de déployer leur pleine puissance.



Adhap services

Antoine et Coralie.

Adhap services, l'aide à domicile. 90 salariés. Rouen.

Crise de la 40aine pour antoine. Il est alors agriculteur. Qu'est ce que je vais faire des 20 prochaines années? Il a eu envie de changement.

Il reprend cette entreprise. Il veut tout contrôler dans la boîte car celle-ci perdait 10 000 euros par mois. Puis il sent qu'il faut fonctionner autrement. Il a fait la formation Toscane. Ça l'a bousculé et transformé.

Coralie resp. rh était là au moment où Antoine a annoncé son souhait de transformer l'organisation.

Elle a résonné et eu envie d'aller de l'avant. 2 cadres ont quitté le navire suite à cette annonce.

Coralie est animée par le bien-être au travail et le faire ensemble plutôt que la montée des échelons hiérarchique.

Ils ont fait un brainstorming interne pour récolter des idées. Ils sont allés voir Buurtzorg et Joss de Block.

Ils ont créé 8 équipes autonomes comme les hollandais.

Ils appellent ce modèle l'entreprise vivante.



3 regles:

- Respecter les clients
- Respect de la loi
- Respect de l'équilibre économique

Aujourd'hui les recrutements se font différemment et les auxiliaires de vies ont le dernier mot. Il est important de respecter le rythme de chacun, ne pas aller trop vite.

20h30 **Veillée autour de Frédéric Laloux : qu'est-ce qui bouge dans les "réinventions" depuis que le livre est sorti ?**



Les enregistrements audio

[Partie 1](#)

[Partie 2](#)



Quelques mots de Frédéric Laloux:

- Il est important, pour le dirigeant, de se connecter au sens profond de cette transformation de l'entreprise. Important de pouvoir raconter une histoire qui donne des frissons. Si on connecte à sa propre histoire profonde, alors il n'y a plus de résistance. Si le leader partage cela, alors la transformation sera puissante.
- Il aime voir les personnes dans leur pleine puissance, leur beauté. Il voit parfois des leaders qui se font tout petits pour ne pas déranger. Il faut incarner pleinement son rôle, y compris de leader.
- Il n'aime pas tellement la notion de "mission de vie" car ça évoque quelque chose d'assez lourd, qui nous prend pour la vie. Il préfère cette question générative : "Qu'est-ce que je

- pourrais faire là maintenant qui aurait le plus de sens pour moi?"
- Il ne soutient pas la parfaite horizontalité. Il préfère aider chacun à être la meilleure version de lui-même.
 - *La maîtrise et le contrôle ne sont pas mauvais en soi. Le vivant contrôle la température du corps. D'où vient cet appel de contrôle? La peur? Ou un élan vital?*
 - *Si j'ai des peurs, observons les, sont elles toujours fondées? Suis-je prêt à faire un pas?*
 - *Il pense que ce livre est venu à lui car il était prêt. Il invite chacun à développer cette posture d'accueil, de faire le vide en soi, se tenir prêt à recevoir l'inspiration.*



06 AVRIL 2018

9h00 **Démarrage : Ce qui m'a nourri dans ma première journée de feu de camp :**

Réflexion personnelle et échanges en résonance

Je n'étais malheureusement pas présent le vendredi matin. Les quelques notes que j'ai ont été glanées en début d'après-midi.

10h15 à 11h20 **Atelier Rémunération chez Décathlon**

Témoignages, réflexion personnelle, échanges en résonance.

Les leaders des magasins décathlon vont pouvoir décider de leur salaire. Ils pourront aussi proposer à leur collaborateurs s'ils souhaitent faire de même. Par contre on ne peut pas voir les salaires de tout le monde. Ils ont de bonnes raisons de ne pas faire cela. Cela créait des problèmes.

Ils utilisent l'advice process.

Le DRH de Décathlon a désobéi au CODIR pour enclencher la transformation. Le CODIR a d'abord résisté puis s'est adapté.

Idris Aberkane dit qu'il y a 3 phases dans l'intégration du changement pour les dirigeants :

- 1 - Ils vont dire que c'est ridicule*
- 2 - Ils vont dire que c'est dangereux*
- 3 - Ils vont dire que c'est évident*

14h00 **Zoom sur la vision :**

Nous sommes dans le secteur sud-est du diagramme.

Dans une organisation il faut 2 choses:

- Une vision claire de où nous allons. Une démarche de vision permanente. #Vision*
- Avoir un cadre pour les prises de décisions. C'est en général le "advice process". #Gouvernance*

Pour définir la Vision il faut également 2 choses:

- Des intentions claires*
- Le faire vibrer dans son coeur. La mise en mouvement en Énergie par les émotions. Les plus élevées sont : plaisir, désir, passion, joie, liberté, gratitude*

Nous sommes individuellement appelés à faire un exercice.

Définir une intention claire perso + pro.

Fixer une date dans le futur, noter cette date : 6 avril 2020

Par ex : vous vivez ce que vous aviez envie de vivre / Vous vous sentez à votre place, utile / Vous travaillez avec des personnes que vous aimez

Etape 1 : je note mes intentions perso et pro pour la date fixée sur mon carnet - 4 min

Etape 2 : je ressens dans mon coeur le projet réalisé, l'objectif atteint, ce que je ressens, ce que je vis, ...

Témoignage de FL. Plutôt que vision il aime parler d'"appel". Accueillir la vie qui veut être vécu à travers moi.

Zoom sur l'égo :

Cet appel peut être court circuité par l'égo, ou plutôt les peurs de l'égo.

Nous sommes envoyés par groupes de 3 pour un petit exercice:

Compléter la phrase suivante à tour de rôle.

"Je suis dans mon égo quand ... "

**A quoi ces deux jours m'invitent-ils très personnellement ?
Se dire au revoir et belle route !**

Nous sommes invités à marcher aléatoirement dans la grande salle, comme lors de l'ouverture. Au signal nous nous regroupons avec une personne proche de nous que nous ne connaissons pas.

Nous répondons à la première question:

Q1 : "Le temps fort pour moi de ces 2 jours..."

On se remet en marche et on se remet par binômes:

Q2 : " Qu'est-ce que j'aimerais laisser ici, de quoi j'aimerais me décharger?"

Troisième binôme :

Q3 : "Quel est mon élan en partant..?"

Conclusion:

J'ai de la gratitude pour avoir pu participer à cette rencontre. Je dis celà car d'une part j'ai trouvé l'info un peu par hasard, et donc j'aurais très bien pu passer à côté. De deux, j'étais en liste d'attente, et j'ai tout de même pu m'y rendre. La majorité des participants venaient du monde de l'entreprise. Il est devenu très clair pour moi que cette démarche de facilitation va se développer de plus en plus dans les milieux professionnels. Ce fut un vrai cadeau que d'avoir Frédéric Laloux présent pendant les 2 jours. C'est la première fois que je le rencontrais physiquement. Je dois dire que je ne suis pas déçu. Au contraire, je l'ai trouvé à la fois très accessible et super pertinent dans ses interventions. Je suis très inspiré par son travail et je suis très excité par son nouveau projet que je vais suivre de près et qu'il nous a annoncé en avant première.

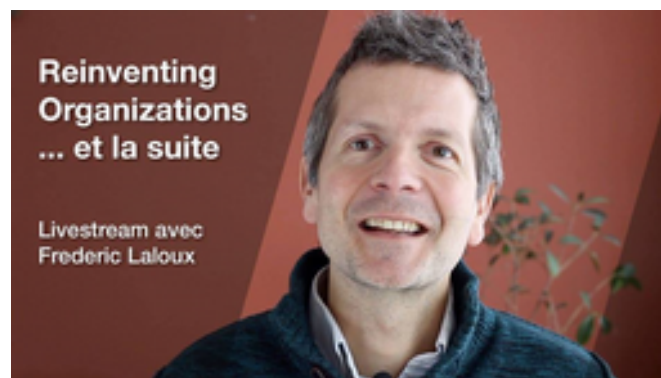
J'ai beaucoup apprécié leur approche d'écoute en résonance.

J'ai d'ailleurs eu un beau Aha moment lors du tour de clôture sur ce que nous vivons peut être en ce moment : "passer de la raison, à la résonance!"

Et la suite de cet événement ...

Samedi 7 avril 2018 18h30 - 20h30

Live streaming en Français de Frédéric Laloux



Il nous parle de son nouveau projet et répond à nos questions

[La vidéo du live streaming...](#)

Le site de son projet est ici :

<https://thejourney.reinventingorganizations.com/>