

Ets Cros - interview d'Antoine Cros – Juillet 2016

1. *Cela fait 3 ans que tu/vous avez commencé à pratiquer les approches d'IC au sein de votre équipe de direction et avec les collaborateurs. Qu'ont-elles rendu possible, selon toi, qui ne l'aurait pas été autrement ? Quel potentiel d'innovation ont-elles révélé ?*

Il me semble que ça a créé de l'espace. Un espace qui n'existait pas avant, qu'on ne voyait pas. La pratique des tours de parole a permis à des personnes de s'exprimer alors qu'elles ne le faisaient pas. Ça s'est fait naturellement, sans l'imposer. Chacun s'exprimait sur son métier, avant, là où il agissait et aujourd'hui, les collaborateurs osent s'exprimer sur des questions plus globales, qui concernent l'ensemble de l'entreprise, car ils ont compris que leur regard spécifique permet de contribuer, de mieux répondre aux questions qui se posent à nous.

Entre les différents groupes, dans l'organisation, ça créé de l'espace aussi. Notre structure est encore hiérarchique mais les cercles de réflexion qui ont été mis en place créent de l'espace dans cette structure.

2. *Qu'est-ce que ces espaces ont permis ou permettent ?*

J'ai l'impression que les collaborateurs sont plus concernés. Ça nous a permis de réfléchir à des questions compliquées et complexes et de trouver des réponses solides et durables. Des solutions que je n'aurais jamais imaginées tout seul, en tant que dirigeant. Cette manière de pratiquer permet d'atteindre des réponses d'un niveau subtil supérieur et le fait de le faire ensemble permet de les rendre robustes parce que tout le monde devient acteur de ce qui se passe. Parfois, ça prend plus de temps à construire, évidemment.

Ça donne de la souplesse aussi. Quand ça a été construit comme ça, on peut faire évoluer les choses, ce n'est pas figé.

Ça permet d'augmenter la confiance entre les personnes et les équipes, de faire changer les regards et c'est très important dans un contexte qui change beaucoup. Si on est en confiance et en position de faire évoluer son regard, on est prêt à changer.

Outre ces bénéfiques, cela nous permet de vivre quelque chose qui me tient beaucoup à cœur : on est dans un monde qui va très vite aujourd'hui, plus vite qu'avant. La pratique des tours de parole où le tour de chacun vient permet de faire quelque chose de rare : cela impose un rythme plus lent que celui de la société. Il y a des temps de silence. Ça permet de mieux répondre, de sortir de nos conditionnements de réactivité habituelle en mode débat. Cela créé des conditions qui permettent de mieux se rapprocher de soi pour répondre. Ça me semble très intéressant ! Le cadeau derrière tout cela : de l'apaisement. Le temps que les autres personnes s'expriment, cette nécessité de réagir a disparu. On est nourri des partages des autres. Il peut y avoir des enjeux confrontant pour soi dans ces partages mais c'est apaisé. Et donc, au final, cela permet d'apaiser l'entreprise. On peut avoir à traiter des questions importantes mais on sait que quand on sera en cercle, les conditions seront apaisantes. Et ça, dans le monde d'aujourd'hui, qui nous renvoie sans cesse une image agitée et réactive, arriver à apaiser les choses au niveau des relations, c'est une sacrée innovation, pour moi ! Qui correspond à ma recherche personnelle.

3. *Qu'est-ce que ces pratiques ont changé pour toi, en tant que dirigeant de l'entreprise ? Dans ton management ? Dans celui de l'équipe de direction ?*

A partir du moment où on met un sujet en IC, il faut être d'accord de le lâcher, jusqu'au fond de soi. Sortira ce qui sortira. Il faut être d'accord avec le fait qu'on ne sera qu'une des personnes dans le cercle et qu'une seule contribution parmi toutes les contributions. Moi ça me demandé d'être bien

clair sur ce que nous traitons comme ça ou pas. Les questions auxquelles nous étions prêts à répondre ensemble, au niveau de la direction mais aussi, des collaborateurs.

Personnellement, cela met en lumière les endroits où je ne suis pas cohérent ou congruent. Il y a des moments où on souhaite faire avancer les choses sans être aligné, et ça permet de mettre, en douceur, le doigt sur ces manques d'ajustement. C'est un vrai miroir de l'intérieur du dirigeant. L'extérieur nous renvoie si les conditions de mise en place sont réunies, si elles sont saines. C'est un très bel outil de développement personnel pour dirigeant ! Cela lui permet de se rapprocher de qui il est grâce à ses équipes. A son rythme aussi.

Ces pratiques mettent en place une sorte d'ajustements en chaîne. Ça permet de s'ajuster à une autre temporalité aussi. La vitesse des idées n'est pas la même que celle des hommes et de l'organisation. Le retour du système est généralement très clair. Ça permet de lâcher la part volontaire du dirigeant. Précédemment, on attendait de lui qu'il oriente les choses. Ça dissout le poids des décisions, ça le répartit. Ça permet au dirigeant et à l'équipe de direction de s'appuyer, pour prendre ses décisions sur quelque chose qui sera juste pour les équipes et pour l'environnement, dont les équipes ont une très bonne connaissance.

4. Pourquoi souhaitais-tu promouvoir ces pratiques dans l'entreprise ?

Parce que je crois fondamentalement que chaque personne possède une richesse infinie et que cette richesse est souvent enfermée, contrainte. On a rarement conscience de notre plein potentiel et je crois que cette Intelligence Collective permet de créer l'espace pour le révéler. Outre tous les potentiels individuels, les pratiques permettent leur multiplication ! Et pour moi, c'est ce qui est juste. La nature fonctionne en IC et on voit bien ce que ça lui a permis de faire ! Comme tout fonctionne et est relié, c'est incroyable ! Ma motivation est là.

D'autre part, comme, grâce à ces pratiques, on construit des décisions plus solides dans un contexte ultra mouvant, il me semble que ça nous donne de la force, une stabilité qui permet de s'adapter. En tant que dirigeant, je me sens responsable de la pérennité de l'entreprise, créer ces conditions de stabilité, c'est mon job.

5. Passer de la compétition à la coopération ou d'un mode de fonctionnement hiérarchique pur à une implication en IC, cela comporte une prise de risque. Comment l'avez-vous abordée ?

L'important, pour nous était de ne pas tout transformer d'un coup, de ne pas tout chambouler. On a adopté la politique des petits pas. Dans ce domaine, le planning n'a pas trop de sens, surtout par les temps de changement qui courent.

Le deuxième paramètre a été le temps. Cette approche touche les gens dans leur posture et les hommes et l'organisation ne vont pas à la même vitesse. Parfois, on décide de mettre un sujet en IC et on ne sait pas combien de temps ça va prendre. Il faut accepter. Le temps accordé permet d'intégrer la prise de risque. Permettre que se passe ce qui a besoin de se passer pour qu'on puisse entamer l'étape suivante ou pour s'arrêter momentanément parce qu'on n'est plus en confort. Notre métier, c'est de transformer de l'énergie et les biologistes ont apparemment découvert que dans l'évolution, les organismes qui restaient pérennes sont ceux qui dissipaient un maximum d'énergie. Pour cela, la meilleure organisation, c'est la symbiose. Quand on est chef d'entreprise et que l'objectif pour l'organisation c'est la pérennité, il faut se débrouiller pour dissiper un maximum d'énergie.

6. Si notre vision du monde correspondait à 3 cercles inclus les uns dans les autres, le plus grand représentant la biosphère, le second, le social et le plus petit, l'économie, qu'est-ce que cette vision changerait dans nos rapports ?

Je ne suis pas certain que la représentation que tu proposes me convienne car, pour moi, ça sépare encore l'humain de la biosphère et l'enjeu c'est de dépasser cette séparation. L'homme et la biosphère, c'est la même chose, c'est du vivant et l'économie c'est un flux d'énergie. Tout cela est lié. On se croit coupé mais on ne l'est pas.

7. Et à quoi ressemblerait, selon toi, une économie qui tiendrait compte de cette non-séparation entre l'homme et la biosphère ?

Elle serait comme celle des indiens Kogis. Ce serait une société basée sur le don et le contre-don, en équilibre permanent, où chacun et chaque chose serait à sa place et où on serait vigilant en permanence à cette relation et à la manière dont on interfère avec les autres êtres vivants.