

*Comment et pourquoi un conflit va permettre de créer les conditions  
pour rester vivant et créatif*

**Le Process Work : une méthode de facilitation des conflits en  
entreprise.**



## *Comment et pourquoi un conflit va permettre de créer les conditions pour rester vivant et créatif ?*

### **Introduction**

Ce mémoire s'appuie sur un cas réel, ainsi que sur mes observations et mon expérience de dix ans avec Maurice Brasher auprès de qui j'ai reçu une formation en Process Work et facilitation.

Ce mémoire est destiné à l'obtention du diplôme de facilitateur, au sein de l'Ecole de Process Work – France, dont Maurice Brasher est l'inspirateur. Il doit rendre compte d'une intervention en Process Work.

Je partagerai mes points de vue plus particulièrement sur ce qui *nourrit la vie* et ce qui *tue* dans les interactions entre membres d'un même groupe ; en particulier dans le monde de l'entreprise.

Ce qui entrave, bloque et empêche l'énergie de vie de circuler comme le stress, les tensions diverses, conflits horizontaux entre services et personnes ; conflits verticaux, désaccords voire blocages d'informations ou de décisions, opacités de la vision, manque de décisions et de perspectives, bref, tout un arsenal de comportements, de sensations, de mauvaises ambiances, qui sont suffisamment forts pour qu'un chef de service ou un patron ait la volonté, le courage et/ou la possibilité de l'exprimer et surtout d'y remédier.

Le Process Work me semble une réponse appropriée à la résolution des conflits, parce que sa mise en place peut donner des résultats efficaces et rapidement. C'est ce que je vais tenter de démontrer ici.

Ce mémoire est destiné, à la fois, aux futurs facilitateurs francophones, et aux personnes concernées dans les entreprises par des problématiques de conflits et qui souhaitent explorer ceux-ci pour transformer cette force 'agissante' négative, en force constructive pour un retour vers un état plus agréable comparable à un état de « fluidité »<sup>1</sup>.

Certaines caractéristiques du Process Work m'ont plu immédiatement. Par rapport aux autres postures et solutions proposées, comme la médiation des conflits ou la communication non-violente (C.N.V.), le Process Work et la facilitation des conflits (selon Mindell)<sup>2</sup> ne propose pas de solution et ne **s'engagent pas sur des résultats**. Cette caractéristique peut sembler singulière dans le monde de l'entreprise où les consultants/experts sont plutôt là pour répondre à des besoins définis. Le modèle du 'remède' est souvent préféré, car rassurant. Tel un médecin, l'ordonnance établie, le diagnostic effectué, le remède est censé (s'il est bien appliqué, et avec les bonnes personnes) convenir et régler le problème. Or le Process Work explore le conflit 'à la loupe' et s'en nourrit, et ce faisant, personne ne peut dire ce qu'il va se

<sup>1</sup> Cet état est décrit longuement dans le livre de M. Csikszentmihalyi, « Flow ».

<sup>2</sup> Arnold Mindell, « *Sitting in the Fire : Large Group Transformation Using Conflict and Diversity* ».

passer vraiment après.

Une autre caractéristique est que le Process Work **travaille ‘le vif’** et avec ce qui est « chaud ». En référence au livre de A. Mindell ‘Sitting in the Fire’, s’asseoir au cœur du feu ne donne pas spécialement envie à priori. Or par définition, ce qui est chaud (émotionnellement, énergétiquement) comme une crise aigüe ou latente n’est pas agréable. L’attitude convenue est plutôt de ‘laisser refroidir’ ; et y revenir n’a rien de très tentant. Pourtant, en soufflant sur les braises, et en ranimant le conflit, la nature transformatrice du feu peut apparaître. Et c’est par contre souvent le souhait réel des donneurs d’ordre, que les choses changent quand une situation est bloquée.

Une troisième caractéristique est que, pendant le Process Work, les ressentis, les non-dits et les **peurs sont réellement pris en considération** et accueillis, au même titre que ce qui est ‘dit’. Je ne connais pas d’autre pratique en groupe qui le propose aussi clairement. La facilitation a pour objectif de mettre la lumière sur ce qui n’est pas encore là, le non connu, le bizarre... Cette dernière particularité, qui permet de nommer ce qui structure un conflit de façon originale permet d’ouvrir à une acuité plus large que ce qu’on observateur habituel d’une situation difficile pourra voir.

## ***PREMIERE PARTIE : Présentation du Process Work et de ses modalités***

***1°) Le Process Work : un outil pour « utiliser » le conflit au profit des équipes en entreprise.***

### **Une participation démocratique :**

Ce processus profondément ‘démocratique’ prend chaque information, chaque rôle, sur le même plan, hors du jugement. La hiérarchie est momentanément abolie, ce qui crée, passé le temps de compréhension et d’adaptation, une énergie vibrante et redonne de la vie au système qui était presque mort.

### **Un déroulement tonique :**

En moins d’une heure, des informations ‘cachées’, des forces ‘agissantes non reconnues, des paroles, jusque là non dites, émergent ce qui fait bouger, dans l’instant, la problématique initiale.

**Le présumé est le suivant : une partie inconsciente (les non-dits, les émotions non traitées, de la fidélité au passé) est agissante dans le groupe. Elle est plus forte que les arguments logiques et cartésiens.**

Le principe de « *Deep Democracy* » (annexe 1) nous décrit pourquoi certaines décisions imposées par le haut et sans concertation, ne sont pas appliquées malgré toujours plus d’informations, d’explications, de formations.

Les raisons de ces blocages, stagnation et reculs se trouvent dans l’inconscient collectif du groupe concerné de sorte que celui-ci ne peut que constater les tensions et les actes (accidents, vols, saccage, rumeur, démissions en nombre).

### **Un outil pour l’entreprise :**

Le Process Work s’adresse au groupe, petit (3 personnes) ou très grand (+ de 200) de mettre en acte ce qui est en train de se passer, ce qui les fait agir, et ce qui est en jeu ici et maintenant.

En entreprise, nous travaillons avec des groupes de 6 à 15 personnes.

## 2°) *Modalités concrètes :*

### - des règles faciles à comprendre :

Le cadre est posé par des contraintes : un temps donné et des règles du jeu claires. Un 'espace' va permettre de créer un périmètre de sécurité à chacun des participants de s'exprimer selon une position déterminée.

### - *une dynamique de groupe qui se traduit dans l'espace :*

Chacun parle depuis une position (sa place dans cet espace).

Les personnes qui se sentent en accord avec ce qui vient d'être dit se rassemblent dans/autour de cette position.

Celles qui ne sont pas d'accord se positionnent à distance et s'expriment à partir de cette autre position.

Si ce qui vient d'être dit ne correspond plus à ce qu'une personne ressent, elle sort de cette position pour aller là où elle se sent plus accordée à la situation.

Le temps d'un Process Work est généralement fixé à 30 ou 40 minutes.

C'est la fin du temps qui annonce la fin du processus.

## 3°) *Le déroulement :*

### *Le Process Work*

Personne à l'avance ne peut prévoir ce qu'il va s'y passer. A partir d'une situation bloquée ou difficile, des positions/points de vues vont s'exprimer. Pendant le temps du processus, les participants évoluent dans l'espace, changent ou non de position, sont silencieux ou muets.

Ce que le groupe porte en lui va s'exprimer à l'aide **de facilitateurs (un ou plusieurs)**. Ceux-ci peuvent intervenir à tout moment pour faire une observation ou pour poser une question à un participants ou une partie ou totalité du groupe : il accompagne le processus en train de se faire. Si il s'agit d'une question à un participant par exemple, celle-ci sera souvent ouverte et suggérée, il n'y a pas de pression. (Par ex : j'observe que cette position est silencieuse, pourriez vous indiquer, **si vous le pouvez**, qui vous représentez ?).

Comme je l'ai dit plus haut, c'est le temps du processus déterminé à l'avance qui va fixer la fin du processus et non la décision du facilitateur. Celui-ci indique seulement au groupe qu'il reste quelques minutes avant la fin du temps donné.

### *Mise en commun et debrief : l'intelligence collective en marche*

Après le Process Work, en entreprise, nous laissons un temps de repos à partir duquel nous demandons aux participants de noter par écrit ce qu'ils ont observé et appris.

Présumé : le groupe est intelligent et peut apprendre collectivement pour son propre profit.

Cette façon de 'télécharger' (download) l'information, sur le vif, va offrir au groupe la possibilité de sentir/comprendre ce qu'il s'est passé.

Dans une dernière partie, après la mise en commun des retours d'apprentissage (*feedback*), des plans d'actions opérationnels sont établis. Le groupe répond également par écrit et à l'oral sur ce qu'il a aimé/appris et ce qu'il suggère. Le recueil de ces informations permet d'affiner nos interventions.

#### *4) un rôle particulier : facilitateur*

##### **Spécificités du rôle de facilitateur**

Selon la taille du groupe il peut y avoir plusieurs facilitateurs (en général deux pour un groupe de 6 à 15 personnes).

Ce sont des '**observateurs-participants**' par excellence. Cette notion issue de la sociologie explique bien ce qu'ils sont et font : observateurs, ils le sont quand, depuis leur position, ils voient les mouvements que le groupe produit, les tons de voix utilisés, les styles de communication en cours (par ex. les personnes parlent à leur tour ou tout le monde parle en même temps). Et en même temps, ils participent quand ils peuvent 'renifler' l'ambiance présente (par exemple : situation bloquée, le désespoir, l'enthousiasme général).

Dès avant le début du processus, c'est leur rôle également de baliser et filtrer la qualité et la nature des informations avec le groupe. Et en cas de doute, ce sont eux, les facilitateurs, qui doivent poser la question, comme par exemple « Sommes-nous entrés en processus ? ».

##### **Etre facilitateur**

La reconnaissance du concept de facilitateur, autant comme terme que comme rôle à incarner, est relativement récente. Ce rôle a tendance actuellement à se banaliser, alors qu'en France, il y a à peine 5 ans, nous devions l'expliquer. Il est en passe de remplacer progressivement le terme de 'médiateur', utilisé d'avantage dans les services publics (en vue de faire appliquer des directives juridiques en cas de divorce etc.) ou en cas de conflit déclaré et en place, pour tenter de diminuer les dégâts. Le comportement du facilitateur se bâtit sur celui, plus usuel, de l'animateur ; avec cependant des compétences très spécifiques :

Faciliter n'est pas arbitrer (comme dans la médiation), ni organiser ou produire comme dans l'animation. Faciliter est plutôt l'action de 'laisser être' et remettre en circulation.

Le facilitateur est, pour moi, comme un 'agent de circulation', de remise en mouvement des informations, sensations, énergies qui étaient stagnantes, bloquées. Il tient le cadre, le temps et annonce les règles.

##### **Spécificités et compétences de la facilitation**

Le facilitateur obéit à l'esprit du groupe, il est sensible à l'ambiance, à l'atmosphère. Il en est le révélateur par sa présence et son attitude. Il représente chacun, et même ceux qui ne sont « pas encore là ». Il voit la source des ennuis et des problèmes comme une possibilité de changement et de transformation. Le facilitateur n'a pas d'attentes ou de projet pour le groupe.

Il est attentif à faire sortir au mieux la vérité de ce qui se passe. Ses idées, pensées, volontés, restent volontairement en arrière-plan.

Il est en 'suspension' d'objectifs. Il est uniquement attentif à ce qui est en train d'arriver, ici et maintenant. Il peut nommer, pour le groupe, ses observations de ce qui se passe dans l'instant présent. Il se connecte davantage à ses ressentis qu'à ses pensées.

Il est attentif aux signaux faibles : direction de yeux, mouvements du corps, changement de style de communication (Par exemple sur le style utilisé : beaucoup de parole échangées et dites ensemble ou chacun parle à tour de rôle ou même silence général).

Curieux et ouvert, il apprend du processus en train de se faire et il « honore » la direction qui est prise par le groupe qui se remet en action de sa propre façon, comme autogéré.

Il cherche à développer l'esprit de la facilitation qui amènera des membres du groupe à vouloir se former et former d'autres facilitateurs.

**DEUXIEME PARTIE : Comment un groupe peut retrouver le goût de vivre, de créer, d'inventer ? Faire tout ce que normalement nous savons faire, et que nous appelons 'intelligence collective'**

**1°) Les symptômes dans l'entreprise.**

Je me pencherai essentiellement sur un aspect spécifique de mes observations, en tant que facilitateur ; ce qui crée 'la vie' et ce qui entraîne 'la mort', en tant qu'énergie ou force principale (la force majeure) dans un groupe et plus particulièrement dans le monde de l'entreprise.

Voici une liste de mots qui représentent pour moi des comportements, en lien avec la 'pulsion de vie' et ceux en lien avec la mort ou plus précisément la perte de désir.

**Pulsion de vie et énergie vitale : ce qui redonne le mouvement dans un système bloqué :**

- créativité
- envie d'avancer ensemble
- mise en place d'une communication claire et alignée
- bien-être relationnel
- idée nouvelle
- esprit de collaboration
- communication non retenue, informations transparentes.
- mouvement et rythme soutenu.

**La perte du désir, l'exploration de ce qui empêche un groupe d'avancer :**

- démotivation
- conflits ouverts ou latents
- absentéisme
- actes de sabotage (vols, dossiers bloqués, retards)
- procrastination : je sais ce que je dois faire, mais ne le fais pas
- informations retenues ou cachées
- tentatives répétées de solutions qui ne marchent pas
- rumeur, délation, formation de clans.

**2°) le diagnostic de la situation réelle dans une organisation humaine est difficile à établir**

*Le donneur d'ordre et la problématique du conflit*

La plupart du temps, lors de nos réunions de briefing, la question des conflits est engagée, les donneurs d'ordres sont peu conscients de ce qui se passe vraiment, et le diagnostic est minimisé ou surévalué, les causes des problèmes mal identifiées, l'accent porté sur un seul service, voire une seule personne.

Parfois, et plus rarement heureusement, il existe un déni complet de la déliquescence de



l'ambiance car c'est devenu une façon d'être, et les boucs émissaires souffrent en silence. La rumeur va bon train, les clans s'affichent.

Parfois aussi, un événement relativement insignifiant (par ex. le service marketing ne reçoit pas les infos en temps et en heure, générant des surcoûts) devient le problème clairement exprimé, alors que les raisons profondes de cet état de fait sont mal ou sous-estimées.

Parfois c'est le déni de gravité qui prédomine, un événement très grave a lieu (ou a eu lieu) et est fortement sous-estimé : « Certes nous avons eu un suicide (ou une tentative) l'an passé, mais là tout va bien, notre problème n'a rien à voir avec ça », ou alors « Nous allons fermer peut-être l'entreprise mais rien n'est sûr, de toute façon *ils ne savent pas* et ce n'est pas le problème ».

L'idée que l'on puisse travailler dans une ambiance de bien-être dans les (grandes) entreprises est assez récente. Longtemps, la pensée majoritaire était que des personnes se regroupent, forment un ensemble dans un but commun, qui peut être par exemple la productivité et la rentabilité, et que dans ces conditions, le travail n'est pas une partie de plaisir. Gagner de l'argent c'est aussi le sens que donnent le plus souvent les salariés et si, en plus, ça ne se passe pas trop mal, tout le monde est content.

Les conflits dans les entreprises créent en général le repli sur soi, la peur de l'avenir et la rumeur.

Si ce n'est pas traité, exploré ou pris en considération les actes de vengeance peuvent être le refuge pour que la violence (contenue dans les conflits et parfois dans la façon de les traiter) s'exprime enfin.

Les absences pour cause de maladie, les conflits entre services, entre managers, les comportements extrêmes des syndicats, le mépris du chef de service sont diagnostiqués comme parallèles, et nuisibles dans certains cas, et donc à éliminer. Les actions menées par les services des ressources humaines, actes de formation, accompagnements diverses, coaching, mentorat sont des réponses utiles pour améliorer le confort dans le travail.

Le Process Work sera mis en place de façon complémentaire et la facilitation permettra d'explorer en groupe et ensemble, ce qui nous meut vraiment, hors du champs de conscience habituel. Il est pour moi, **un outil complémentaire** aux actes d'accompagnement des équipes.

### **Des symptômes qui peuvent fabriquer un syndrome**

Les symptômes (conflit, etc.) créent un changement dans le fonctionnement habituel. Si on ne s'en occupe pas et que la situation ne s'améliore pas, il y a de fortes chances pour que le symptôme isolé fasse 'tâche d'huile', il se crée alors un syndrome.

Le syndrome est l'ensemble des symptômes qui caractérisent une situation évolutive et présagent d'un avenir plus ou moins déterminé, généralement peu favorable.

Le syndrome peut alors créer désorganisation massive, absence, vols, ambiance délétère, démotivation, stagnation (pertes de projets, manque de vision) de longue date et suicides en série pour le pire.

Un bon diagnostic est rarement effectué de l'intérieur parce que c'est difficile.

C'est plutôt la volonté de changement et l'envie de remotiver les troupes, en groupe, qui est à l'origine de la demande du Process Work.

Un bon diagnostic permettra de replacer à leur juste mesure les manifestations externes du conflit et permettra une meilleure évaluation des actions à mener. Le travail peut alors commencer.

### **TROISIEME PARTIE : Process Work en entreprise : un cas d'étude.**

#### **L'entreprise**

Elle est située en Alsace et intervient dans le domaine des loisirs. C'est un parc, sur lequel sont proposées des animations et des expositions à vocation culturelle et pédagogique. Son activité dans le domaine de la culture et des loisirs est saisonnière.

C'est à dire que la fréquentation du public subit une forte variabilité :

- en fonction des mois de l'année (ouverture du site ou fermeture et préparation de la saison).
- en fonction du temps : plus forte fréquentation si le temps est beau.

Elle est ouverte 7 mois par an au public.

Elle se compose de 25 salariés sous contrat de travail à durée indéterminés et de 50 saisonniers ou intermittents du spectacle (CDD) en période d'ouverture au public.

- . Moyenne d'âge des salariés : 35 ans
- . % hommes/femmes : égal

Cette entreprise a été créée début 2006.

100 % filiale d'une grande société spécialisée dans le domaine des loisirs. Les actifs appartiennent pour moitié aux collectivités locales.

L'exploitant (Ex) est une entreprise spécialisée dans ce domaine d'activité.

Une erreur de conception et d'implantation a eu lieu dès l'origine :

Depuis le début de sa création, elle est déficitaire de façon structurelle et, en 2010, elle a perdu plusieurs millions d'euros.

L'exploitant (Ex) a envoyé en 2009 un manager pour remettre de l'ordre. Il est parti au bout de 9 mois, à la demande des collectivités.

Un nouveau directeur a été envoyé sans consigne particulière devant l'impasse que constituait ce site.

Très vite le nouveau directeur se rend compte que la situation est très conflictuelle.

Autant à l'interne (conflits entre les services) qu'avec les acteurs extérieurs.

C'est ce dernier qui fait appel à nous, dans ce contexte, avec une équipe de managers (10 personnes).

Nous sommes intervenus fin 2009, une première fois.

En 2010 nous intervenons à nouveau. L'objectif de notre intervention :

- prévenir et faciliter les conflits du moment,
- redonner du sens et remettre la mission en action,

- fixer et partager les objectifs de la saison.

L'équipe est composée de 2 nouveaux managers. Les autres nous connaissent et attendent l'intervention avec intérêt.

Nous sommes intervenus 3 années consécutives, dans cette entreprise. La séance enregistrée est celle qui a eue lieu la deuxième année.

### **Historique de nos interventions avec le Process Work**

#### **La première intervention :**

2010 : Contexte : Rumeur de fermeture du site, régler les conflits du passé, relation avec la presse difficiles et difficultés avec ancien directeur abusif. Le nouveau directeur souhaite mettre en place un nouveau style de management.

#### **La deuxième intervention :**

2011 : Contexte : La première intervention a porté ses fruits, l'équipe des responsables apprécie l'outil PW, ils sollicitent le directeur pour un séminaire qui vise à mobiliser l'équipe. Trouver un sens et un thème à la saison à venir malgré les incertitudes. Que chacun s'exprime sur la situation, le devenir du site, montrer qu'on peut rebondir malgré des pertes récurrentes et l'impossibilité de rendre l'exploitation bénéficiaire.

#### **La troisième intervention :**

Janv 2012 : Cette intervention sera destinée à participer à la recherche du thème de la saison, à explorer les différentes propositions créatives et choisir celui qui sera retenu, et mettre en place les actions de chacun.

avril 2012 : Fermeture annoncée- Un PW est proposé pour déterminer en groupe, la date de la fermeture du site. Des investissements ont été faits, mais certains des managers préfèrent stopper les travaux alors que d'autres (principalement les commerciaux) veulent garder la tête haute face au discours qu'ils ont tenu à leurs partenaires. L'ensemble des salariés sous contrat est convoqué à cette occasion.

### **CE QUE NOUS POUVONS TIRER COMME ENSEIGNEMENT DE CE CAS**

#### **CREATION D'UN ESPACE « SACRÉ »**

Durant le temps du PW, le rang, les rôles sont abolis momentanément. Cela crée un espace dans lequel ce qui n'a jamais été dit peut l'être. Cela a de nombreuses conséquences, en particulier d'exprimer, au plan émotionnel – du point de vue de l'autre - ce qui est vécu et ressenti.

Pour la première fois, le participant prend conscience que l'interlocuteur avec lequel il est en conflit souffre autant que lui de la situation. Dans l'entreprise, un patron, va clairement avoir de l'information nouvelle sur les conséquences de son attitude – en direct.

## L'INCONSCIENT DANS LES GROUPES

« Un vide d'informations produit une sorte de 'trou noir', à l'image de ce qui se passe dans les galaxies, siphonnant l'énergie... »

Dans son livre sur les fantômes familiaux<sup>3</sup>, Bruno Clavier donne de nombreux exemples, dans la vie de ses clients, pour illustrer son point de vue. Dans une moindre mesure, et avec des conséquences moins dramatiques, **le groupe possède aussi une partie inconsciente qui peut apparaître grâce à la facilitation.**

Représentés par l'atmosphère ou 'time spirit', ce qui n'est pas là physiquement est cependant agissant. Lorsque le facilitateur repère cette énergie non incarnée, il peut interroger le groupe. S'il s'agit d'une personne non présente, par exemple, alors il s'agira d'un 'fantôme'.

Exemple dans le cas cité :

Dans le cas, à la ligne 106, un des participants regarde longuement par terre. Quand on l'interroge, la perte financière de l'entreprise apparaît, et dans sa suite les autres intervenants (Grand Argentier, l'Exploitant, etc). Ils sont dès lors incarnés, et peuvent s'exprimer.

## BOUGER DANS L'ESPACE pour créer la polarité.

Bouger dans l'espace change les perspectives car cela crée des polarités. En effet, par exemple à la ligne 32, le facilitateur nomme en les montant 'ça c'est en polarité avec ça', c'est à dire que le groupe ne peut pas au départ distinguer les deux points de vues (ceux qui 'y' croient et les autres) sous-entendus les autres qui n'y croient pas. Pointant la polarité, un autre groupe qui se place à distance car il ne sent pas que ce qui est dit est juste, ne va pas rejoindre les 'optimistes'. Cela les oblige à nommer clairement leur position. Le fait de dire, depuis la position du facilitateur 'c'est en polarité avec ça' fait donc émerger plus clairement une opposition ; c'est ce qu'on appelle une polarité cachée. Juste après cette remarque, les positions changent et chacun peut rejoindre 'son camp. Un dialogue peut commencer entre deux points de vue différents, c'est alors le point de départ vers un échange plus cohérent.

### Commencer à faire des distinctions :

D'après moi, l'énergie recommence à circuler à ce moment là car c'est la plus grande distinction entre deux positions opposées qui va pouvoir créer un début de dialogue (avant, « les mots manquaient »).

A la ligne 35 un intervenant signale alors une distinction importante dans le temps (passé présent et futur) il dit 'Oui, on n'a pas besoin de se projeter, soyons déjà dans le présent, avant d'être dans le futur.'

## RECONNAITRE LES FORCES VIVES ET LES VERITABLES LEADERS

Ainsi qu'il est décrit dans le cas cité en annexe, nous reconnaissons que le leadership émerge de façon **organique et naturelle**, dans les groupes qui *processent* le conflit. Nous croyons fortement que chaque personne est potentiellement un facilitateur.

<sup>3</sup> Bruno Clavier, *Les fantômes familiaux* - Payot

Dans le cas présent, à la ligne 48, une position du centre mal identifiée et interrogée par le facilitateur fait ressortir que « malgré le fait que nous ne serons peut-être plus là l'année prochaine, je souhaite faire 'la meilleure saison' » ; l'angoisse générée par l'incertitude de l'avenir est totalement séparée de l'envie de faire bien son travail. Cette position crée l'adhésion du groupe dans un moment de consensus.

### **CREER UN CONSENSUS**

J'observe que le consensus est souvent un état de grâce fugace et inattendu. Il est la conséquence de l'attention portée aux positions qui s'expriment. Il ne peut pas être aussi fort s'il est issu d'une volonté externe.

La violence d'un non-dit par exemple crée une fuite d'énergie qui empêche les énergies de vie de faire leur travail : motiver, avancer.

A la ligne 145, 'je vous soutiens' crée un consensus, un moment où tous se regroupent dans la même position.

### **TRAVERSER UN HOT SPOT (point chaud)**

A la ligne 133, le facilitateur signale 'ça c'est un hot spot !'. En effet après plusieurs échanges ping-pong autour de problème de déficit, rendant l'avenir impossible, chacun se renvoie la balle et le dialogue n'avance pas. La position d'un dirigeant qui demande à l'équipe de faire son travail, et de ne pas s'occuper du déficit marque une position d'autorité.

S'ensuit un discours nouveau autour de la répartition des rôles et des responsabilités. Les deux groupes en présence, reçoivent une injonction claire sur ce qu'ils ont à faire. Un sujet qui ne pouvait pas être abordé clairement, à cause des tensions apparaît. Chacun peut donc mieux aborder son territoire d'intervention. Aux salariés de Ent de travailler à leurs objectifs MALGRE le déficit et les difficultés.

## Conclusion

### **Le Process Work sert à remettre en route 'l'énergie de vie' dans les groupes et en entreprise lorsqu'ils sont touchés par une problématique de conflit**

#### **Des résultats qui dépassent les objectifs prévus**

A la suite de cette réunion animée sous forme de Process Work, les résultats pour l'entreprise ont été exceptionnels :

- le meilleur CA réalisé depuis l'ouverture de ce site
- Le meilleur taux de satisfaction pour les clients
- Des retours positifs de la part des médias
- Une équipe totalement impliquée

Bien sûr, il est difficile d'établir les liens de cause à effet, sur les résultats exceptionnels obtenus cette année là, pendant cette saison d'ouverture et qui fut en effet 'la meilleure saison'.

Cependant, il est fort probable, que les paroles échangées, les prises de conscience du groupe, les différents consensus ont influencés positivement le groupe, en le soudant fortement. Le groupe a traversé ensemble des frontières (physiquement en allant en face) et verbalement en disant ce que je m'interdisait de dire.

#### **Le Process work : la création d'un espace 'sacré'.**

La cadre est clairement exprimé dès le début ; confidentialité, règle du temps fixée à l'avance et facilitation tenue par 2 facilitateurs.

Dans ce cadre, tout peut arriver, tout peut se dire (hors agression physique bien entendu !). Pour moi, cette proposition faite au groupe va lui permettre de s'exprimer dans une sagesse proche du 'sacré'. Rien n'est plus respectable que ce qui est en train de se passer ici et maintenant. C'est comme si il existait momentanément une partie plus grande que le groupe '**qui SAIT plus**' que les individus rassemblés.

#### **Sentir ce que sent l'autre**

Le cadre étant posé, il est donc possible de bouger d'un rôle à l'autre, et ainsi de sentir ce que sent l'autre. Sortir de sa position habituelle (de dirigeant) permet de prendre conscience ici et maintenant, dans l'instant, de ce que mon interlocuteur (un manager) peut sentir ou ressentir, au delà de ce qu'il pouvait imaginer. Le discours se disloque, place est laissée au non-verbal, à l'ambiance, aux émotions.

C'est en vivant le conflit, en allant s'asseoir 'au cœur du feu' que l'on peut changer des situations bloquées de manière respectueuse pour toutes les parties en présence. Les solutions proposées sont plus justes ; elles correspondent à ce que le groupe souhaite, ou, une fois les conflits traversés, aux besoins réels du groupe.

#### **"Le monde naquit du désir "(Brhadâranyaka Upanishad, I.4, 1)**

Retrouver le désir de travailler, d'avancer en affrontant les ombres, les peurs n'est pas une tâche facile. Les origines de la méthode : le Tao, Jung et les archétypes, la physique quantique ont des sources très intellectuelles. Le monde de l'entreprise

pragmatique veut des résultats, et dans certains cas plus de bien-être. J'ai tenté ici de montrer que le Process Work pouvait y mener.

Remerciements à Maurice Brasher, Jennifer de Gandt, Yves Delhommeau et Anne-Marie Roques pour leur soutien et leur confiance dans mon travail.

## ANNEXE 1

Sophie de Bryas :

### Mon parcours et historique de ma rencontre avec le Process Work

Même s'il est difficile de séparer tous mes rôles, je me contenterai ici de présenter mon parcours professionnel, de mon expérience particulière et ma confrontation avec le monde des entreprises.

Etant à leur service depuis longtemps (je suis rentrée en agence de publicité à 20 ans), mon parcours a évolué en même temps que les entreprises elles-mêmes évoluaient, apprenaient, et avaient d'autres besoins. C'est aussi, sentant déjà des limitations intérieures à ce que je vivais, j'ai engagé en parallèle un cursus en PNL qui semblait répondre à l'époque à des besoins internes et personnels qui commençaient à se faire sentir ; en particulier avec la naissance de mes enfants.

Dans les années 80 et 90, le monde des agences a le vent en poupe. Les patrons, chefs de service ont recours aux agences, experts, consultants qui vont les conseiller, les rassurer et surtout prendre des décisions derrière lesquelles ils pourront se retourner en cas d'échec. La pression des résultats est importante, il faut vendre, garder les meilleurs, gravir les échelons rapidement. L'agence-conseil est du côté du donneur d'ordre, et sert à faire passer des messages aux équipes. Il faut séduire et les consultants experts sont là pour rassurer et soutenir.

Cette position externe de conseil donne un regard 'neuf' sur une situation et permettait souvent, de **recréer des liens** lors des opérations dites 'de motivation', soirées, jeux en interne, récompenses des meilleurs, mise en place de gratification symboliques ou réelles permettant de remettre, en quelque sorte de l'énergie, dans le bon sens.

En 2002, j'intègre le cursus de "Développement Personnel et Coaching" à Paris 2. Déterminée à faire connaître la modélisation symbolique et le *clean language*, une pratique d'accompagnement non-intrusive à un public francophone, je produis un mémoire en sociologie : "Apprendre et transmettre" dans le cadre d'un master 2 à l'université de Saint Denis, (Paris 8).

Aujourd'hui coach et formatrice, j'ai développé un protocole appelé "***Vision d'Entreprise***", une application du *Clean Space*. Ce protocole permet de faire émerger l'identité graphique de l'entreprise, son positionnement et les grands axes de stratégie de développement. Ce protocole est détaillé dans le "***Grand Livre du Coaching***" de Thierry Chavel. Professeure à l'université de Cergy, j'accompagne les clients individuels et dans les groupes. J'interviens également au Maroc où je souhaite faire connaître, développer et transmettre les compétences d'accompagnement et de facilitation.

Avec ma rencontre en 2001, avec Maurice Brasher, je découvre le Process Work, la facilitation, les concepts de la démocratie profonde et le travail de Arnold Mindell.

Cette façon particulière de faire émerger l'inconscient dans les groupes (à partir d'une situation conflictuelle), l'aspect social et de façon plus générale, l'attention portée à ce qui ne se voit/dit pas, représente pour moi, le morceau manquant du puzzle de mes compétences d'accompagnement orientée vers le changement.



## ANNEXE 2

Publication Barricade.

### « OUTILS DE FACILITATION ET TECHNIQUES D'INTELLIGENCE COLLECTIVE »

par Pablo Servigne

### Extrait sur la démocratie profonde.

La démocratie Profonde — *Deep Democracy Objectif* — Meilleure gouvernance.

#### . Améliorer la prise de décision et la résolution de conflits.

Lorsqu'un groupe ne peut arriver à une décision rationnelle, c'est souvent dû à des phénomènes émotionnels. La Démocratie Profonde va beaucoup plus loin que les méthodes de dynamique de groupes conventionnelles car en plus des aspects rationnels, elle se donne les outils pour aborder de front les émotions, les valeurs, les croyances ou les traits de personnalités qui entrent en jeu dans la prise de décision.

Développée en Afrique du Sud dans un contexte de post-apartheid, la Démocratie Profonde va presque dans le sens l'inverse de la communication non-violente lorsqu'il s'agit de thématiques chargées d'émotions. Le groupe laisse le dispositif de cercle et s'anime dans la pièce : les déplacements des participants matérialisent l'issue discutée. Une amplification des inconscients apparaîtra lorsque les participants s'efforceront de parler sans « pincettes », en utilisant le « tu ». Ainsi, le groupe plongera dans son inconscient en soulevant les non-dits et en faisant émerger les émotions, et cela induira une prise de conscience de cet inconscient, première étape vers la résolution de conflit ou une prise de décision. Il vaut mieux alors être bien encadré par un facilitateur expérimenté ! Mais ce faisant, tous pourront mieux comprendre les enjeux et les causes des « non », des objections, des décisions, et au final mieux accepter les « sages » arguments qui proposent une alternative. La décision glissera donc d'une faible majorité en sa faveur à une forte majorité, voire au consensus...

« On travaille sur base de « l'Iceberg de Freud », une théorie qui suppose la présence chez les individus, mais aussi dans les groupes, d'une petite partie consciente <sup>5</sup> et une grande partie inconsciente » explique Olivier Chaput, formateur en Démocratie Profonde. « L'hypothèse est que le désaccord et le conflit naissent des non-dits, du non-connu qui se trouve plongé dans l'inconscient du groupe ». Plonger volontairement dans cet inconscient pour sonder la « partie immergée de l'Iceberg » est ce qui caractérise la Démocratie Profonde.

Cette technique est maîtrisée par 2 à 300 personnes dans le monde et fait déjà partie du quotidien de grandes entreprises privées.

## ANNEXE 3

### **PARTIE 1 : RETRANSCRIPTION DU PROCESS WORK**

Séquence 20110330100657

Processus de groupe

0 :43

Bureau du directeur.

Au tableau :

Hotspot  
Polarités  
Consensus  
Frontières

2 facilitateurs : MB + SdB

Participants :

10 managers appartenant au Comité de Direction de l'entreprise.

Fonctions :

P1 : Responsable Marketing  
P2 : Responsable du service commercial  
P3 : Responsable des Ressources Humaines et de la Formation  
P4 : Directeur  
P5 : Directeur des restaurants  
P6 : Comptable  
P7 : Responsable Marketing  
P8 : Responsable des animations  
P9 : Relations presse et médias  
P10 : Responsable des techniciens/entretiens.

3 acteurs sont évoqués :

. Le grand argentier : GA

. L'entreprise qui exploite : EX

. Le Pôle Belge. Ce pôle qui est une émanation de EX

L'enregistrement commence après la présentation des règles du Process Work, au moment où les personnes présentes se lèvent.

Des notions de base du PW ont été définies et inscrites au tableau.

Aucun ordre n'est donné, ni sur ce qui doit être dit, ni sur qui doit parler.

Une première personne dit en se levant :

1. P1 : « Enfin ! »
2. Mb : Ici, c'est la position « enfin »
3. Sdb : Tu peux en dire plus ?
4. P2 : Bah ça serait bien, parce que depuis qu'on attend et qu'on y croit !
5. Mb : Et normalement, donc, on passe sur un mince fil mais conséquent, je parle du contenu, ce n'est pas personnel, mais c'est-à-dire, si vous êtes d'accord avec ça, vous devez normalement être avec elle.
6. Le groupe : Rires
7. P1 arrive dans le groupe 'c'est tout ça qu'on attendait'
8. MB : Le fait que P1 arrive, c'est la position « enfin » qui s'étoffe.
9. SDB : Est ce que c'est possible d'en dire plus, 'enfin, c'est tout ça qu'on attendait »...
10. P1 : Pourquoi pas ?
11. MB : Donc « c'est pourquoi pas ? », donc il y a autre chose ?
12. Ici c'est « enfin », et là c'est « pourquoi pas ».
13. SdB : Quelqu'un est d'accord avec « Pourquoi pas » ?
14. P3 : Pour moi la meilleure saison, ce serait deux choses, d'une part une sorte d'harmonie entreprise, des équipes, du personnel et de l'ambiance de travail et la deuxième chose, c'est les visiteurs.
15. MB : Donc vous voyez la possibilité, si jamais vous êtes d'accord avec ça ou si jamais ou si cette position là est confortable,
16. P2 : (coupant) Bon, finalement je suis tranquille alors...
17. Rires
18. P2 constate une position optimiste, elle est très souriante
19. Sdb : voilà la tranquillité !

20. P4 : Vous parlez d'harmonie, de best season, mais on ne sais pas si ce que va être l'avenir, on a encore des pb avec E', le synbio est complètement inexistant, on ne sais pas si on va crever demain et et...
21. Coupé par P3 : Ca ce n'est pas une histoire de saison, ça c'est la vie de l'entreprise
22. P4 continue : et peut être ce n'est pas une histoire de saison en fait.
23. P2 : Ecoute si à chaque fois que j'avais dû me poser la question, il y a longtemps que je serai partie. !
24. rires
25. P5 : Justement si nous n'y croyons pas, qui va y croire ?
26. *P5 est un manager qui vient d'arriver dans l'entreprise. Il apparaît deux groupe distinct, les optimistes, ceux « qui y croient » et les autres qui ne prennent pas de position. Un facilitateur s'applique à interroger un participant qui ne parle pas, afin de lui donner la parole.*
27. Il y a ici une position qui ne parle pas
28. C'est la comptable !
29. Rires de la part du groupe des optimistes
30. P6 (la comptable) : J'ai envie d'y croire, l'envie, elle y est, maintenant il y a trop d'incertitudes, il y a trop de questions encore, je n'ai pas suffisamment d'éléments et pour se projeter, je trouve que ça reste difficile
31. *A ce moment là, c'est autant la comptable qui parle que le rôle qu'elle prend en opposition avec le groupe des optimistes*
32. MB : C'est une polarité avec ça.
33. Mouvements dans la salle, les positions changent
34. P2 : Mais ce que je ne comprends pas, si on parle de « best season » c'est maintenant, donc en fait, là pour moi, c'est de l'après
35. P5 : Oui, on n'a pas besoin de se projeter, soyons déjà dans le présent, avant d'être dans le futur.
36. *Mouvement à l'évocation 'Présent' et 'Futur' P9 arrive près du groupe des optimistes.*
37. P4 : Oui en plus contrairement à d'autres site du groupe, il faut qu'on se fixe vraiment notre ligne de conduite envie de parcourir ce chemin ensemble, envie de gravir, une montagne pour nous elle est énorme mais ça va être un vrai plaisir. C'est comme monter l'Everest

38. *Le groupe des optimistes est renforcé par les paroles du directeur. Ils sont derrière lui.*
39. Il y a une personne au centre, les autres positions sont plutôt sur les bords de la pièce.
40. MB : Quelle est cette position au milieu ?
41. Occupée présentement par P3
42. P3 : Non mais la meilleure saison, j'y crois parce que tous les ingrédients sont là pour faire une super bonne saison, tout le cadre est là donc, j'y crois (même si je ne sais pas si on va avoir beaucoup de visiteurs), en en même temps cette inquiétude de l'avenir, est-ce que l'année prochaine on est là ? est complètement présente. Donc je suis au milieu parce que, voilà
43. Mb : mais moins fortement que ici ?
44. Mb montre l'endroit où elle se trouve précédemment.
45. P3 : Je pense qu'elle est aussi forte.
46. Mb Alors nous sommes obligé de te poser la question, qu'est-ce qui fait que tu n'es pas franchement là ?
47. *Le facilitateur montre la différence entre le groupe d'où elle vient, et sa position au milieu, il cherche à faire les distinctions entre les deux groupes restant mal identifiés.*
48. P3 : Parce que j'ai l'impression qu'ils sont dubitatifs sur le fait que ça va être la meilleure saison, alors que moi, j'y crois vraiment. Oui je crois que ça va être une bonne saison mais je ne sais pas si l'année prochaine, on sera là !
49. Sdb : Alors pourquoi tu n'es pas là, avec « ceux qui y croient vraiment » ?
50. P3 : Parce que cette préoccupation de E je l'ai complètement en tête c'est le quotidien aussi.
51. Sdb : Et ça fait quoi ?
52. P3 : Là, ils sont vraiment dans le présent ...
53. P3 : Sauf que moi, je ne suis pas complètement dans le présent, si ça se trouve le futur, on ferme.
54. *P3 est responsable des ressources humaines, elle doit gérer au quotidien les angoisses des salariés face à l'avenir, ici elle ne fait pas de distinction entre ses ressentis personnel et les ressentis de sa position dans le processus. Elle s'associe à ce qu'elle vit au quotidien pour s'exprimer.*
55. Sdb : Alors cette position, c'est quoi, quand tu es à la fois là et à la fois là ?

56. P3 : Je n'en sais rien.

57. P2 (répondant à sa place) : C'est comme les politiques. Entre les deux mon cœur balance.

58. P3 : Non non, c'est pas du tout politique

59. Sdb : Reste avec la sensation, ça fait quoi ?

60. P4 *veut l'aider à verbaliser* : Ca crée une violence à l'intérieur de toi ?

61. P3 : Ca fait un peu ras le bol quand même...

62. Sdb : Mb vient avec toi

63. *Facilitateur mb manifeste l'envie de prendre place dans le processus, il se sent concerné. Il manifeste au groupe par la remise du morceau de tissu symbolisant son rôle, à l'autre facilitateur.*

64. Mb : Et j'ai envie de dire avec toi que, ici j'ai peur. Je ne sais pas en fait c'est le pessimisme, c'est la réalité possible que le site peut fermer, et que pour moi ici vous avez l'air d'être tellement positif.

65. *Il montre, en les interpellant, le groupe des optimistes qui répond :*

66. P5 : Je ne comprends pas de quoi tu as peur ?

67. MB : Du fait qu'il n'y a pas une certitude à votre histoire

68. P7 : Il n'y a pas de concret dans l'avenir

69. *P7 qui n'était pas dans un groupe peut exprimer sa peur. Jusqu'à présent elle était au centre, elle a été révélée par le facilitateur. P7 peut commencer à parler de sa propre peur de l'avenir. D'autant qu'il ne s'exprime que de sa position. En effet il est arrivé récemment et a un contrat précaire.*

70. Sdb : Tu es d'accord avec ça ?

71. P7 : Moi je ne suis pas d'accord avec le fait qu'on va faire une bonne saison car si on regarde à l'heure actuelle, je crois que c'est très tendu. Pour moi, le futur ça s'arrête.

72. P5 : Moi, ce que je ne comprends pas c'est qu'est ce qui vous fait peur dans le futur ? Parce que ce n'est pas parce que l'histoire finie que

73. P7 : (le coupe) Je suis arrivé il y a 4 mois, Pour moi, je suis venu là que pour faire une saison, et septembre c'est terminé pour moi.

74. P5 : (sortant de sa position et voulant l'aider), Est ce que ça sera une mauvaise expérience que tu auras eue ?

75. P7 : Non ça sera une bonne expérience mais elle ne sera pas liée au concret de l'espérance que j'avais, c'est à dire partir sur un gros projet...

76. Il y a un objectif de carrière, il y a un objectif de but

77. *Un dialogue commence à s'instaurer entre deux personnes qui se mettent à échanger de leur personne et non de leur position.*

78. Mb intervient

79. MB : Si vous voulez interroger cette position là, je vous conseille de ne pas le faire de là, sinon vous êtes en porte à faux de la position des optimistes. Oui, tu peux les interroger...

80. A partir de quel endroit tu peux les interpeller, si tu veux le faire

81. Ici dans mon optimisme (ce mettant dans la position) je ne l'interroge pas. A partir de quel endroit tu veux les interroger, si tu veux le faire ?

82. SdB : Il y a une position ici qui n'a pas été interrogée depuis le début.

83. P5 : Je vais voir ce qui se passe là à P8. (en y allant)

84. P8 : Moi j'ai envie d'écouter chacun, je n'ai pas envie de prendre partie en fait, j'ai mes idées mais si je me mets dans une équipe ça veut dire que je prends partie oui ou non, j'avais envie moi d'écouter ce que chacun avait à dire

85. P8 exprime une position de facilitateur

86. Sdb : Donc Ca c'est ceux qui ne prennent pas partie, ceux qui ont peur

87. P3 : C'est pas de la peur, c'est dubitatif, c'est. Moi bien on dépense beaucoup d'énergie et on se fait plaisir en même temps, donc c'est primordial, mais en même temps c'est cette énergie jusqu'à quand ? Il y a le couperet qui tombe

88. MB : Quand j'étais ici avec toi, j'ai senti une sorte de réalisme. Je me sens plus réaliste ici que là, mais moins pessimiste que là. (*montre derrière d'où vient de s'exprimer P7*)

89. P1 : Ce n'est pas une utopie d'être ici pour autant. Moi ici j'ai envie encore d'y croire. Chaque année c'est pareil.

90. MB : Envie d'y croire vient de s'annoncer là-bas. Alors la position « envie d'y croire » est où alors ?

91. *Les groupes sont maintenant bien séparés.*

92. P4 : Oui j'ai envie de monter au sommet, je ne m'inquiète pas encore de la descente. La descente va peut être, être difficile, on aura fourni tout l'effort pour être en haut et après il faudra bien, peut-être descendre de cette

montagne mais après on aura fait ça. Moi, je ne suis pas marié avec ni à E, ni à EX. Je suis avec une équipe, on fait cette expédition et puis après....

93. Sdb : Donc, proposition d'expédition...

94. Tous : Moi, je suis d'accord (unanimité)

95. Accord de tous, oui

96. Quelqu'un : Il m'a convaincu !

97. P9 : Moi je pense que quand on fait un travail, il faut y croire. Moi, je suis incapable de travailler si je ne suis pas positive.

98. *Le groupe est à présent à peu près rassemblé.*

99. P7 : Après moi j'y crois, j'ai envie que ça fonctionne. j'adore ce boulot là, j'adore mon domaine de travail, le marketing et spécialement les ... (description du secteur d'activité). J'ai toujours rêvé de faire carrière dans ce domaine là. J'ai peur de l'avenir. Mais pour moi, si ça s'arrête je perds un domaine que j'aime bien. Le marketing, c'est quand même chaud à retrouver à l'extérieur.

100. P8 : Ca c'est des inquiétudes sur l'emploi.

**101. Ceci est une remarque de facilitateur**

102. P4 : Il y a P9 qui a un contrat qui finit en juin et pourtant elle va grimper avec nous.

103. *Le directeur sort de sa position, pour commenter ce qui vient d'être dit, de son point de vue de directeur*

104. P9 : Oui je travaille 3 1/2 jours, c'est peut-être ça qui me rends philosophe. J'essaie de prendre le positif, je fais le maximum et puis après on verra.

105. MB : Entre ce consensus large et sa polarité là, il y a une personne, on t'a vu regarder longtemps par terre et comme on ne veut pas interpréter, on pose la question, ce peut être une information (tout ce qu'on fait est information), il y a des positions corporelles différentes...

106. *Le facilitateur est attentif à la ligne du regard. Quand un participant regarde vers le sol, cela peut être interprété par le regard vers un élément couché (morts, victimes, éléments du passés, il peut s'agir de fantômes qui capturent un rôle. Ici on le voit après le sujet de la perte de 4 millions d'euros est mis sur le tapis.*

107. P3 : Non, il n'y a rien de spécial, j'écoutais attentivement.



108. *Cette remarque fait changer le directeur qui marche vers la position opposée. Il prend la parole au nom du service comptable.*
109. P4 : Bon, moi je suis P6 (comptable), je sais qu'on perd presque 4 millions d'euros ,Et quand on va ouvrir la porte, on perd déjà 1 million d'euros pour (inaudible) on ne peut pas continuer de cette façon là et il y a certainement des solutions. Si je me mets dans la position EX...
110. Il bouge de position
111. MB : Ah position EX vient d'arriver
112. P4 : Bon l'équipe tout ça EX c'est pas notre souci principal,
113. Rires...
114. ....mais on a conscience qu'on ne peut pas continuer de cette façon là ce n'est pas seulement régler le produit. Pour que toute la quadrature du cercle soit réelle il faut qu'on gagne de l'argent. Nous Ex, on va tout faire pour que le politique nous donne de l'argent, pour que le politique nous subventionne, que GA ne nous demande plus rien : on ne versera plus rien à la GA et on mettra toute l'énergie pour que, **si on décide d'y aller**, ce soit un succès pour le futur.
115. Mais nous on dit, on s'en fout de cette saison, ce qui compte, c'est notre négociation. En réalité, tous les signes qui viendront de E auront une importance considérable. Et ces signes définiront l'avenir et de ce qu'il va se passer.
116. *La fin de cette intervention contient un message de dirigeant (tous les signes vont compter). Le reste de l'intervention est bien du point de vue du rôle de l'Exploitant qui a la négociation en ligne de mire.*
117. Sdb : Donc est ce que cette position Ex est la même que GA qui ne va rien recevoir maintenant, ou c'est une autre position ?
118. Est-ce que quelqu'un peut prendre cette position ? Tu peux faire le GA, M ?
119. *Deux positions ont été évoquées. Le facilitateur cherche à les distinguer physiquement. Le groupe des optimistes est très attentif à ce qu'il se passe.*
120. P4 : Alors si je fais GA, je ne vais plus rien recevoir ?
121. P4 : Vous GA, vous ne pensez qu'à satisfaire les politiques. Vous avez des lunettes roses en pensant que Ent peut rebondir....
122. *S'instaure un dialogue entre les deux structures au dessus – montée d'un cran dans la hiérarchie.*
123. Mb (incarnant GA) : Oui mais c'est notre métier et nous on a l'impression de vous avoir bien soutenu.

124. P4 : Oui vous nous avez bien soutenu, mais il va falloir faire un effort considérable nous ça ne nous intéresse plus de perdre 4 millions Les commissaires aux comptes ne nous le permettent pas.
125. MB : Attendez, ce n'est pas nous qui avons perdu les 4 millions, c'est vous.
126. P10 : Alors moi si j'entends ce discours je retourne ici !
127. **Et le fait en changeant de place vers le groupe des pessimistes.**
128. Rires
129. P10 : Si j'entends un discours que si même nos dirigeants ne savent pas, chacun a une idée et une vision différente de notre Ent, et des gens qui ne savent même pas où se trouve Ent, entre nous. Pour moi c'est un discours de sourds et chacun se renvoie la balle, ce n'est pas toi, ce n'est pas moi. Si déjà nos dirigeants et nos responsables ne savent pas ce qu'ils veulent faire ? Je commence à m'interroger...
130. Intervention de sdb en réponse. Prends la position du dirigeant (sans spécifier lequel)
131. *Quand un facilitateur est engagé dans ce qui se dit. Il prend position après avoir remis son insigne pour parler du point de vue d'un rôle et annonce lequel.*
132. Sdb : moi si j'entends ça et que je suis le patron, je te dis, ça n'est pas ton histoire ça. Tu ne dois pas nous montrer du doigt en disant, c'est à cause d'eux que je ne fais pas mon boulot ! Tu as un contrat et tu travailles !
133. Mb : Ca c'est un hot spot.
134. Sdb ; et ça voudrait dire quoi , tu cherches des raisons pour ne pas faire. Vous avez un contrat, vous faites votre travail. Regarder les conflits en disant, c'est au-dessus, puis encore au dessus...NON ! Il y a une saison à faire Et excuse moi c'est dur à tous les niveaux Pourquoi moi je serai complètement logique, alors que j'ai des tensions, je suis un être humain, comme toi.
135. **Le directeur reprend le rôle de Ex (des dirigeants au dessus). Il continue rapidement**
136. P4 : c'est pas que je suis logique. Je dois vous donner des ressources, je dois vous donner des moyens et des perspectives. Par contre je ne fais pas le produit, je ne connais pas, je suis un financier, je ne sais pas quel est votre avenir, mais je sais que je ne vais pas vous laisser partir si je ne vous donne pas de quoi monter au sommet. Et aujourd'hui financièrement je suis obligé de résoudre cette position financière, je ne peux pas faire autrement. Moi EX, je les laisse libre, je ne sais même pas ce qu'il faut faire !. Moi Mkg au siège, j'ai

tout essayé. Et bien moi, je dis l'équipe elle a peut-être des ressources que nous on n'a pas.

137. MB : Là juste, reste un instant, il n'était pas clair pour moi si tu étais entièrement EX ou entièrement un dirigeant ?
138. P4 : J'étais Ex
139. MB : OK, je souligne que ce discours de l'EX pouvait être aussi un discours de dirigeant (sous-entendu d'un dirigeant non déterminé)
140. Mouvement de P8 vers le centre
141. P8 : Moi je pense, Ex et GA etc... tout ça, c'est leur problème. Ca n'a pas d'influence dans notre quotidien, parce que nous, il faut qu'on travaille. Moi personnellement, à mon avis l'Ent va fermer, il n'y aura pas d'avenir, par contre oui, on peut faire une saison extraordinaire et on peut faire une super saison, on aura rien à regretter, on aura donné tout jusqu'au bout, on aura fait le chemin et après c'est plus de notre ressort de savoir si le parc va continuer ou pas parce que il y a trop d'enjeux qui nous dépassent, il y a des millions de pertes etc.... même si on fait 10 000 visiteurs en plus ça ne remplira pas les caisses donc nous si il y a une réussite de notre côté elle ne sera pas du côté de Ex. Oui il faut tout donner parce que c'est notre travail de le faire et parce que si on commence à se dire je travaille bien parce que mon avenir est prometteur, on ne peut pas travailler comme ça.
142. Sdb Est ce que quelqu'un est d'accord avec ça ?
143. *Il y a des mouvements pendant et à la fin de ce monologue.*
144. P6 : alors moi contrairement à P8, la position de Ex vis à vie de l'Ent, pour moi, elle est primordiale car j'ai besoin de savoir comment on nous voit, quel est notre avenir, quelles sont les garanties, car j'ai besoin de garanties aujourd'hui
145. P4 : Je vous envoie l'argent toutes les semaines, et je ne m'insinue jamais dans vos décisions, je vous laisse libre. Je vous soutiens, c'est tout. Je vous fais confiance, je ne me pose pas la question des compétences des uns et des autres.
146. P10 rejoint P4
147. P6 rejoint le groupe
148. Sdb : Premier grand consensus ! C'est « je vous soutiens » qui a fait cela ?
149. *Le consensus dure peu de temps.*
150. P4 : Bon alors moi je suis en Belgique !

151. Eclat de rires général.
152. ... Alors du moment que mon image est bien pour le siège (de l'Ex).  
Nous on est des bons, vous vous avez votre niveau mais... (sarcastique)
153. Groupe : Oui c'est exactement ça !
154. Sdb : mépris ?
155. P4 : On fait partie du pôle Belge, donc c'est un rôle qu'on avait oublié !!
156. P5 : On l'a oublié parce qu'on ne le voit pas !
157. MB : Quelle est la différence entre cette position et celle de Ex de tout à l'heure ?
158. P4 : Ex, c'est je fais totalement confiance à l'équipe et je n'émet aucune critique sur les gens qui travaillent ici et je pense qu'ils sont capables
159. Alors que là (en bougeant) ah non si ils font des trucs bien ça ne sera pas notre bénéfice. Qu'on s'insinue un peu dans le truc, qu'on dise qu'on est là, en support, parce que si jamais ça marche...
160. *C'est un élément structurel important. L'exploitant est divisés en pôles. Ces dernier visiblement n'ont pas intérêt à ce que l'Ent marche bien sans eux.*
161. Dans le groupe en face : On pourra dire que c'est grâce à nous !!
162. P8 : C'est pour cela que nous ne devons pas nous préoccuper de l'avenir ! Si on réussit, c'est nous et si on se plante, on aura donné le meilleur et ça sera aussi la faute de tous les acteurs depuis le début. Mais si on vient à tatillon alors oui, on n'est pas impliqué. Là il y a une vraie influence, c'est pour cela qu'il faut garder notre énergie.
163. P2 : Il faut d'abord qu'on se soucie de nos visiteurs, de nos clients  
Quand je suis à l'extérieur, ma motivation c'est mes clients qui me la donne. Si on se focalise quand on est ouvert, on gagnera...
164. Sdb donc là tu incarnes le point de vue du public, des visiteurs.  
Quelqu'un peut prendre cette position ?
165. P5 : moi je veux bien incarner le public.
166. *Un nouveau rôle arrive.*
167. P5 prend le rôle des visiteurs : Bon moi, je suis allé à ENT, il y a 4 ans, j'ai rien compris, j'ai mangé des sandwiches, c'était dégueulasse. Après ça fait 3 ans que j'ai lu dans le journal que ça va fermer. Je ne vais pas dépenser 15 euros pour revenir.

168. *S'instaure une conversation avec la commerciale pour essayer de convaincre un visiteur déçu.*
169. P5 Si mon enfant me le demande, peut être
170. J'ai des entrées gratuites !! rires
171. P8 :Oui mais il ne faut pas chercher à convaincre ces gens là. Il faut s'occuper des gens qui viennent et c'est eux qui convaincront les autres
172. P4 incarnant le public : L'année dernière ils nous ont vendu (thème de la campagne de publicité), cette année ils vont nous vendre quoi ? Le sexe durable ?
173. Le groupe : Ah mais ça va marcher... !
174. Rires
175. P5Sexe durable, mais pas trop longtemps... parce que...
176. Rires
177. Mb : Non, mais parce que ça risque de reproduire
178. *M est anglais ! toujours partant pour un bon jeu de mot.*
179. P9 :Alors d'ici je représente les salariés qui ont un cdi, par rapport aux autres qui ont un contrat. Pour moi ce n'est pas facile mais peut-être que je suis plus philosophe mais que je garde un peu plus de distance. Peut-être que je suis plus optimiste parce que je n'ai pas un travail stable
180. *P9 a un contrat précaire et ne travail que 3 jours par semaine. Elle désire travailler d'avantage mais par souci d'économie elle doit s'arranger pour remplir sa fonction à mi-temps. P8 a un contrat d'intermittent.*
181. P9 : Je suis peut-être plus philosophe car j'ai un contrat précaire, mais je pense que pour quelqu'un qui a un contrat à durée indéterminé, c'est plus risqué de perdre son travail.
182. Bon ici nous on est des indépendants, on a de la ressource, on a confiance en nous
183. *Sdb propose donc deux groupe, salariés précaires et ceux sous contrat à durée indéterminé.*
184. Sdb prenant le rôle des indépendants : Nous ici on est des indépendants, on est engagés bien sur mais on a de la ressource, confiance en nous. J'ai l'impression qu'en face c'est plus difficile
185. Groupe en face : Non !
186. Sdb : là il y a la menace du chômage.

187. P2 : Il y a pire dans la vie que de perdre son travail.
188. Cette position rassemble à nouveau le plus grand nombre.
189. P8 : Ce n'est pas un Pb de notre entreprise, c'est un souci par rapport à l'avenir. C'est le contexte actuel social de tous les pays. Il n'y a aucun secteur où on est à l'abri.
190. MB : En tous les cas la considération durée ou non durée de l'emploi a radicalement changé la configuration. Il y a une position ici qui veut parler
191. P4 : Ah c'est GA !!
192. P3 : Ce qui est pénible, c'est qu'on a pas jamais de réponses claires. Il n'y a pas de décisions prises.
193. Ca c'est l'EX !!
194. Mb : Alors quels sont ceux qui en ont ras le bol de ça ?
195. *Un groupe majoritaire se constitue contre une personne qui incarne l'GA.*
196. P4 : Alors c'est aussi fort pour moi X c'est dramatique de penser que 40 millions d'investissement peut devenir un terrain en friche. Je ne peux pas accepter ça. Je vous ai envoyé 3 inspecteurs et nous on veut recevoir des signes pour y croire. On veut recevoir des signes des employés mais de l' EX aussi. On ne peut laisser ni l'emploi ni ce terrain en friche ni cet endroit sans avenir ; et il y a un vrai Pb dans le tourisme, c'est que les familles ne viennent plus.
197. P7 s'avançant vers P4 : Moi ce que je ressens c'est que EX n'a pas d'espoir dans l'ENT. ?
198. P4 : Oui mais vous EX vous m'avez 'vendu' l'ENT j'ai 40 % chez vous mais vous êtes ma filiale. C'est moi qui décide. Je suis nommé par l'assemblée générale et par le président de la république. Et vous EX vous assurez le contrat de gestion. Moi GA je n'ai pas de mission de rentabilité dans mes missions.
199. P10 : Moins on va les écouter plus on va avancer
200. *Cette intervention fait bouger tout le groupe + rires.*
201. P8 : Depuis 2006 on est en lien avec l'Ex, qu'est-ce qu'on fait ? qu'est-ce qu'on ne fait pas ? On est en retard à cause d'eux. Mais ce n'est pas grave, on avance même avec les bâtons dans les roues qu'on peut avoir...
202. P1 : Tu as beau ne pas vouloir les écouter tu les entends quand même !

203. P8 : A un moment on peut fermer l'oreille quand...
204. P1 : Oui mais c'est à cause en partie d'eux que la saison est en retard.
205. *Intervention de P5 inaudible.*
206. MB : Il semblerait que ici on les écoute et là on ne les entend pas
207. P8 : Il faut noter qu'on a un allié potentiel qui est GA qui soutient le projet. Et si GA voit que le parc peut marcher. Ca va tout changer, c'est pour ça qu'il ne faut pas se préoccuper.
208. P4 : Mais moi je vais leur donner des messages. Le GA nous a donné 20 000 euros. Je n'ai pas envie que des Enarques qui sont dans des bureaux à (grande ville à côté), à Paris. Je veux y arriver ici. Je veux mettre du sens. Il va se passer des choses ; des moments exceptionnels des moments magiques ou on va tous tirer dans le même sens. Il va se passer quelque chose.
209. P1 : C'est quand même malgré tout, on les entend. Ca a quand même un impact.
210. P4 : Bien sur tous les jours il y a des choses qui nous impactent, ce qui se passe au japon, en Libye. Ils m'ont fait avancer cette année parce que quand ils ont étudié le projet sur le futur BENT, aujourd'hui on a remis totalement en cause notre positionnement de campagne de communication.
211. P8 : On n'est pas sur un vélo à rouler tout seul, on est sur une piste cyclable et il y a des arbitres. Mais par contre c'est nous qui roulons. Il y a quelque chose qu'on peut maîtriser quand même et c'est pour ça qu'on peut aller jusqu'au bout parce que je pense que ce n'est pas eux qui vont faire notre activité, c'est nous. Donc si nous on fait bien notre travail parce qu'on a tous les compétences, et là on aura un résultat, ça a été le cas ou c'est remonté jusqu'à l'EX en octobre avec le labyrinthe.
212. Au plus haut niveau du GA ils ont dit « Il y a quelque chose qui a changé dans l'ENT » Il y avait, lors d'une réunion où j'étais tous le cadres et le Directeur du Ministre du Tourisme qui a dit Il faut croire dans ce qui se passe dans l'ENT. Ca, c'est nous qui l'avons amené.
213. Sdb : Ici c'est la position « On est libre et on a déjà changé des choses et ça se sait ailleurs qu'ici »
214. P10 : Ca fait un an qu'on nous a laissé une certaine facilité d'action, on nous donne plus confiance et c'est à toi de montrer ce que tu es capable de faire

215. P6 : Juste pour rebondir sur ce qu'avais dit P1, sur ce qu'elle entendait, je dis, on a la chance d'avoir P4 en support quand j'ai besoin d'avancer ou d'une autorisation, moi je m'appuie sur P4 et je trouve une solution. Il y a une solution qui m'est présentée et je la prends. Je ne reste pas sur ce qu'on me dit ou on ne m'a pas dit, j'y vais.
216. MB : Ici c'est aussi la position d'unité interne.
217. *A ce moment là, il y a un concessus et seul, en face P7 qui intervient.*
218. P7 : Alors moi je trouve que la liberté, c'est super important, sauf que moi je trouve que le service Marketing peut m'apporter de l'aide.
219. Qui es tu ?
220. Moi, avec mon avis personnel mais appartenant à l'entreprise.
221. P4 : Mais le service Mkg, ils se sont plantés. Ils veulent des infos, mais qu'est ce qu'ils ont apportés ?
222. Je dis au niveau des promo, avec des gros partenaires...
223. *A ce moment là, s'instaure un discours technique sur l'aide ou non de la part de l'Ex.*
224. P4 : Mais pourquoi ils ne l'ont pas fait avant, mais qu'ils viennent, venez
225. Sdb : Ou ils sont les gros partenaires ?
226. P7 : Mais à l'heure actuelle, ils n'existent pas, on est exclus.
227. *Suit un exemple concret par rapport à une différence de traitement dans son ancienne structure.*
228. La CDA elle un contrat elle doit nous soutenir !
229. P4 : Moi, tant pis je n'ai pas besoin d'eux pour avancer. J'ai besoin d'eux quand je les appelle comme support mais j'ai pas besoin d'eux pour avancer
230. Mb : Il semblerait que dans cette position, en tant que facilitateur, le dialogue que tu veux avoir, que tu es en train d'avoir, tu devrais le faire d'ici. Par ce que là tu parles aux convaincu. Et je constate qu'il n'y a personne qui t'entend. Si tu diriges ton message vers eux, ici ils ne vont jamais entendre.
231. Moi je trouve qu'on a un gros groupe derrière et on devrait être soutenu.
232. P6 : oui je suis d'accord vu le prix qu'on paye !



233. *Intervention de la comptable qui connaît les rapports d'argent entre les structures.*
234. P3 : L'ex ils ont trop peur de se planter
235. P7 : Moi je dis on vous laisse libre parce que vous savez très bien que vous allez fermer derrière.
236. P4 : Non vous n'êtes pas organisé en service soutien.
237. P8 : Vous êtes tellement incompetent qu'on ne peut pas vous avoir sur le dos. C'est très bien qu'on soit libre. Par ce que je m'excuse, le choix de l'affiche c'est une catastrophe.
238. Non, c'est d'utiliser la puissance du groupe au niveau des négociations avec des gros partenaires : Miko, Danone
239. Moi c pareil les spectacles que j'ai c'est du riquiqui. J'aimerais avoir 500 000 euros. Mais à notre niveau si on fait quelque chose de bien, il y aura un retentissement. « Ah vous êtes passé sur France 2, ça à l'air bien votre truc.
240. P7 : Je suis d'accord. A la grosse question 'est-ce qu'on va fermer ou pas ?' c'est maintenant qu'il faut réagir.
241. P8 : Oui mais chaque année c'est pareil. P2 a besoin d'avoir les infos pour l'année prochaine pour communiquer. Elle ne les a pas. On est tous à la ramasse.
242. MB : Je ne suis toujours pas claire vis à vis de cette position. Est-ce que c'est une interrogation qui pourrait venir de là ?
243. P2 : Moi je me débrouille avec ce que j'ai.
244. Echange croisé sur comment chacun gère le manque d'infos.
245. MB : Il arrive un moment dans le processus, ou on n'arrive pas à se faire entendre donc ici je sens que je ne suis pas aligné parce que il y a une partie de moi qui dit 'c'est absolument lamentable qu'ils ne peuvent pas faire mieux qu'ils ne font' et c'est une honte en même temps si je vais par ici je sens que je suis totalement handicapé par une mauvaise organisation et un manque de vision.
246. Alors, dans notre organisation actuelle, nous sommes incapable de vous apporter cette chose vive qui pourrait faire survivre et même éclater le succès de l'ENT.
247. Puis nous marketing on ne vas pas...J'ai repris le marketing des stations ...
248. Et ça, ça rapporte hein ?!!

249. MB : Tu veux dire, poursuivons les choses sûre ici ?
250. P4 : Poursuivons les choses sûre...Je gère des entreprises qui font 2 000 000 visiteurs donc...
251. *Dis sur un ton méprisant.*
252. P8 : Moi je trouve déjà bien que le parc ne ferme pas parce que vous perdez 4 millions donc on ne va pas vous donner de l'argent en plus. On renfloue !
253. MB : That is time, I think. Merci.
254. Rires.

## PARTIE 2 : LES PLANS D' ACTIONS OPERATIONNELLES

Les participants ont travaillé en binôme. Ils tirent les enseignements du Processus qui vient d'avoir lieu.

Chaque personne liste des actions à mettre en places pour lui-même ou son équipe. Ces actions doivent être mesurables, observables et réalisables.

C'est la personne de son binôme qui va les présenter pour lui.

Chacun parle à tour de rôle. Tout le monde revient et est assis en cercle. Les facilitateurs

ML présente les objectifs d'H. :

- Apporter une aide pour le suivi budgétaire par la mise en place de procédures
- Expliquer pourquoi elle demande telle procédure pour un suivi budgétaire et l'effet que ça peut avoir. Que les personnes comprennent pourquoi et l'impact que ça a.
- Jouer un rôle de facilitateur /aux procédures
- Suivre des ... préparation avant l'ouverture Elle aimerait participer à la formation des personnes qui sont en caisse pour pouvoir les rencontrer, les connaître. Savoir qui est derrière pourquoi il y a des règles. Clarifier son travail.
- Opération commerciale H aimerait pouvoir avoir un suivi en commun des promos qui sont faites.

Récolter des informations pour comprendre pourquoi il y a des écarts. Etre le centralisateur de toutes les informations pour remonter aux Pôles, au siège.

C. présente

Son premier c'est de réussir sa saison en interne

Réussir son CA

- aimerai tous les 15 jours réunion et mettre en place des objectifs chacun deviendra meilleur ambassadeur

X présente le plan d'action de S (service Mkg)

. Faire des réunions

Sur la partie comportement elle voudrait réfléchir avant de contredire mais de réfléchir avant (moins aboyer)

Etre plus sur le terrain, sur le par cet aussi à l'extérieur du parc De quelle manière les gens voient le site.

JC présente le plan d'action de X

- Le premier c'est régler les conflits interpersonnels, pour améliorer l'ambiance de travail
- Réunion individuelles + rencontrer les personnes en conflit par des entretiens collectifs pour clarifier les rôles de chacun
- Au niveau de l'intégration, faire une communication à tous les services pour que la personne soit intégrer. Que la personne passe 1/2 journée dans chaque service opératoire
- Etre plus présent sur le terrain à l'E., d'aller faire signer les contrats sur place pour

X présente le PA de C.

Le but de C est de nourrir la communication interne :

- mettre en place un questionnaire de satisfaction aux clients (au 30 avril).

P. présente le par de C.

4 résolutions :

A titre perso, il aimerait faire des efforts sur son côté impulsif

Travailler au jour le jour plutôt que laisser le travail s'accumuler

Management : plus clair plus précis et donc plus calme

Avant volonté de convaincre. Il décide d'accepter que l'autre ne comprenne pas ce qu'il veut. (les collègues, les autres services, l'EX.)

Arrêter de critiquer. Profiter de l'instant présent. C'est peut-être la dernière année, donc mettre de côté les obstacles.

Alors on parlait de W. Shakespeare, voici quelques citations :

'Si le monde entier est un théâtre, le site c'est les loges (d'un théâtre)'

'Exister c'est voir l'autre respirer'

'Sur un miroir le paysage est toujours caché par son propre reflet'

SdB présente le plan d'action de Y :

Je souhaite mettre en place un système pour que les retours positifs, les bonnes nouvelles soient institutionnalisés pour cette nouvelle année.

- systématiser les briefs et les debriefs après les grandes actions (réunions avant et après)

- je souhaite faire circuler les retours clients quels qu'ils soient ; Ne pas le garder dans un coin parce que je n'ai pas le temps)
- Célébrer toutes actions et résultats positifs. Ici et maintenant. Faire quelque chose.
- Mettre en place un système qui permet de analyser les écarts qui peuvent mettre en péril l'équipe : je suis garant du travail de tous quitte à prendre le rôle d'arbitre si nécessaire (c a dire toutes les choses qui empêchent le travail constructif)
- Je n'hésiterai plus à imposer un point de vue clair et net quitte à trancher dans le vif. Donc je peux être à l'écoute de ce qui se passe. Je n'argumenterai plus sur des points qui n'ont pas besoin d'être argumentés.
- Pour gagner en performance il me semble que je dois être plus un leader qu'un manager qui va nous permettre d'affronter les choses sur lesquelles on ne peut rien, il me paraît important de faciliter les échanges d'informations entre nous tous., tous les services. (présence physique, des mon bureau, me rendre disponible, quitte à redire, ouvert mais plus perdre de temps en argumentation inutile)
- Redire rôle et fonction quitte à rappeler les règles.
- En résumé, c'est l'équipe qui est importante, je soutiens les façons de travailler en équipe. J'irai jusqu'à dire ce n'est pas ma propre réussite, mais celle de l'équipe.

Y rajoute : Ce que je voulais dire, c'est que dans les objectifs de chacun, l'objectif de l'autre va prendre de l'importance

Atteindre mes objectifs personnels ne peut pas se faire sans l'atteinte des objectifs de mon voisin.

H présente le PA de J.

2 grands axes : la communication interne et la communication externe.

Communication interne :

- créer des relations de travail et poursuivre ce qui a déjà été entrepris pour être en quelque sorte un réservoir d'information afin de les restituer aux responsables de service.
- Créer des relations avec ses collègues directs (réunions régulière, échanges, partage de l'info)
- Communication externe :
- Ramener des contrats
- développer les bonnes relations avec la presse.

SC présente les objectifs de M

Remettre en place les réunions tous les 15 jours avec les services opérationnels (résa/restauration/animation)

Maintenir les réunions hebdomadaire.

Communiquer sur ce que fait le service maintenance, en particulier lorsque le parc est fermé.

C présente le PA de P

3 axes principaux :

1-créer + de lien entre la restauration + les autres services de Ent (ex service RH ds la sélection des employés, autre ex : avec C sur le terrain qui a modifié son point de vue sur les produits à présenter sur le parc) Avant ce service était isolé.

2-+ de collaboration avec Y au niveau de la direction. P va impliquer d'avantage Y dans ses choix.

3- dynamisation de l'équipe puisque le CA se fait à l'E .Recruter des personnalités pluriculturelles, clarifier le produit surtout au niveau du groupe.

V

Réunion de 10 mn, une fois par semaine, point sur la semaine

Organiser le bureau pour accéder mieux aux documents et créer des bannettes pour les docs en attente.

Prendre du recul, ne pas prendre tout pour soi, problème sur le projet

S'intégrer plus en s'impliquant dans le duty manager en discutant avec les autres services et en s'imprégnant de toutes les fonctions du parc (1 journée service/service)

## PARTIE 3 – LE RETOUR d'informations SUR LA JOURNÉE (feedback)

*Les participants viennent d'avoir a un temps de réflexion pour répondre par écrit à 3 questions suivantes. Les facilitateurs invitent à un partage en groupe. Les participants et les facilitateurs sont assis en cercle et parlent à tours de rôle. La personne qui a finit de parler donne la parole à un autre participant.*

*Les questions sont :*

AU COURS DE CETTE JOURNEE DE TRAVAIL

- 1-CE QUE J'AI AIME ET APPRÉCIÉ
- 2-CE QUE J'AI APPRIS OU RÉAPPRIIS
- 3-CE QUE JE SUGGÈRE

LES REPONSES A LA PREMIERE QUESTION :

Mb : Et dans cette première partie on répond à la question « qu'est-ce que j'ai aimé et apprécié »

C : Ce que j'ai aimé , c'est que presque tous les services soient impliqués dans ce travail, ce qui nous rappelle que l'équipe que nous sommes et si je nous compare à un mur : le mur qui est fait de pierres différentes, mais qui reste un mur.

H : Ce que j'ai aimé, chers amis, c'est surtout l'échange qu'on a eu et les prises de positions de chacun.

J : J'ai aimé le fait de pouvoir dire ce qu'on ressent, sans contourner, sans cacher, d'aller droit au but.

Y : C'est être avec vous tous. C'est rare dans les équipes, il y a toujours quelqu'un qui vous agace, ah non, il est encore dans le groupe etc. Il y a un plaisir d'être avec tous, et ça je le ressens fortement.

M : C'est cette transparence qu'il y a eu entre nous. C'était très ludique et très simple et agréable.

S : Et bien moi j'ai apprécié l'échange.

M : Moi j'ai aimé l'autre, tout simplement.

P: J'ai aimé qu'on soit tous réunis aussi et j'avais même l'impression que c'était la première fois. Je ne sais pas si c'est vrai ou pas mais j'ai l'impression que c'était la première fois.

ML : J'ai bien aimé la cohésion et le travail en équipe. Le fait d'avancer en s'amusant « sur des points sérieux ». J'ai l'impression qu'on a avancé.

V : J'ai bien aimé qu'on dise les choses simplement et sans excès.

C : D'être ensemble avec vous, communiquer avec mes collègues, ce que j'ai apprécié c'est l'envie de réussir de nous tous.

Maurice : La volonté de participation et l'honnêteté.

Sophie : J'ai bcp aimé revoir à quel point quand on soutient les ressources de chacun il y a une créativité qui est activée immédiatement et ça me fait beaucoup plaisir.

## LES REPONSES A LA DEUXIEME QUESTION :

SDB : Moi, ce que j'ai réappris, on mesure la qualité d'un groupe à sa compétence à résoudre les problèmes de conflits interpersonnels. C'est ce que j'appelle la démocratie profonde et j'ai réappris à quel point c'est difficile de communiquer.

P : J'ai réappris l'importance de toujours rester positif.

C : Ce que j'ai réappris c'est que l'ENT n'est pas un objet uniforme à la merci de quelques personnes. Le ENT c'est nous et c'est ça notre force. Ça ils ne peuvent pas nous le voler quoi qu'il advienne.

M : Il faut y arriver coûte que coûte.

Y : Toutes les ressources sont autour de la table, du cercle.

C : J'ai surtout (re) réalisée comme quoi l'avenir est pesant chez nous tous. On a tous besoin d'être rassuré en permanence.

J : Moi j'ai appris à connaître et avoir la vision générale de chaque personne.

ML : C'est qu'en mettant les idées en commun, on a de belles choses (plan d'action etc.)

M : J'ai appris qu'il faut partager encore plus.

V : Moi je trouvais qu'on communiquait déjà bien, mais en fait pas tant que ça car tout le monde a réclamé des réunions : peut-être qu'on communique mais pas assez.

H : Moi ça m'a simplement rappelé qu'il est important de respecter les différents points de vue de chacun.

Maurice : On peut faire confiance au processus. Pour être que l'on DOIT faire confiance au processus.

Alors on passe au troisième niveau. Je passe à toi :

## LES REPONSES A LA TROISIEME QUESTION :

C : Alors ce que je suggère, c'est que chacun respecte ses choix de ce jour et les tentations de ne pas les appliquer seront grandes, il faudra résister.

Parle pour toi !!

Rires

V : Pas de suggestion.

P : je me suggère de tenir à cette réunion coûte que coûte. Après tout ira bien.

S : Je me suggère de faire connaître ce travail à la x. C'est à dire que je pense que pour une fois, et plutôt que ça soit du bas vers le haut, et bien que ce soit descendant, vers les autres sites, un truc qui marche bien, on le fait connaître dans les hauteurs de la structure afin que ça puisse se diffuser, même si ils ont peur, si c'est compliqué, si ils n'en veulent pas, moi je peux faire la proposition. C'est une suggestion que je me fais à moi-même. Je passe à Yves qui va m'être utile dans mon objectif.

Y : Je vais être prudent ! Bon moi je vais citer une phrase de Churchill, en plus j'ai un anglais à côté de moi. alors que toute l'Europe avait été envahie, il était invraisemblable que l'Angleterre, il était impossible qu' ai réussi à engager la victoire et s'en sortir. Et donc « le succès consiste à aller d'échec et échec sans perdre son enthousiasme. »

M : je n'ai pas de suggestion.

M : Tenir ses engagements, tout ce qui a été dit. Tenir ses engagements au mieux.

H : Je nous suggère, c'est de nous faire confiance et d'être nos meilleurs supporters.

ML : Mes suggestions par rapport à ce travail de Process Work c'est dans la perspective de faire une belle saison ce qui est ressorti pour moi, c'est de travailler pour un objectif mais dans le respect de l'autre. Si on va dans ce sens là, ça ne peut que bien se passer.

C : Faire un break à mi-parcours pour prendre du recul, sortir la tête du guidon et ça permet de savoir où on en est. Après l'ouverture, après tous nos grands concerts, début juillet. On saura où on en est.

J : Et bien moi je me propose de me ressaisir, de réaffirmer ma personnalité, de ne plus baisser les bras.

Maurice : Je suis ému et impressionné par toutes les suggestions. Je vous suggère vraiment de tenir vos engagements pour cette réunion de « *stand up meeting* », du jeudi.

S. Tout a été dit.

Merci à tous.

FIN DE LA JOURNEE.