



# L'intelligence Collective

10 bonnes pratiques pour cultiver votre collectif



Latitude Créative

## COMMENT UTILISER CE GUIDE ?

Ce guide a été conçu pour accompagner ceux qui se lancent dans une aventure collective et se posent des questions sur comment « faire ensemble ».

Le guide est organisé autour de 10 bonnes pratiques.

Pour chacune est présenté :

> Les enjeux essentiels et les éléments à garder en tête

> Quelques questions pour lancer la réflexion



Des questions collectives, à se poser ensemble



Des questions individuelles, à se poser seul.

> Quelques outils, processus et idées utiles pour se lancer dans le concret

Les **OUTILS** sont des trames, des matrices ou des jeux qui permettent de travailler un point précis (écoute, ouverture d'esprit, clarifier des éléments, modéliser des envies et décisions...)

Les **PROCESSUS** sont des modalités séquencées d'intelligence collective qui permettent de guider le collectif et ses membres dans sa communication ou dans ses prises de décisions.

Les infos **UTILES!** sont des petites astuces sur des éléments qui peuvent être mis en place pour avancer plus sereinement.

## L'INTELLIGENCE COLLECTIVE : DE QUOI PARLE-T-ON ?

S'intéresser à l'Intelligence Collective, c'est chercher à mieux comprendre le fonctionnement des systèmes vivants et les mécanismes d'émergence dans ces systèmes.

Dans un système, chaque élément a une place, un rôle, porte une énergie et contribue à un ensemble qui le dépasse.

Avant d'être un ensemble d'outils et de processus, l'Intelligence Collective est une posture d'attention et d'ouverture à ce qui se joue en soi d'une part et dans les relations collectives qui se développent au sein du système d'autre part.

L'empathie, la bienveillance, l'écoute (de soi et des autres), la curiosité, l'envie d'apprendre, l'humilité et l'acceptation de l'interdépendance sont des ingrédients clefs pour que les processus d'Intelligence Collective soient fructueux.

Dans le cas d'un collectif il s'agit de :

> Comprendre comment fonctionnent chacun de ses membres et ce qui se joue dans les interactions entre eux

> Réfléchir à comment s'organiser et grandir ensemble pour que le système fonctionne harmonieusement, tout en permettant l'épanouissement de chacun

> Créer des conditions favorables permettant que l'apport de chacun crée plus que la somme des parties.

**Protection et permission,  
un savant équilibre à trouver et à  
préserver**



**MAL DÉFINIR LA RAISON D'ÊTRE, LES VALEURS ET L'HORIZON D'ATTENTE**

- 1. **CLARIFIER LES ATTENTES ET LES BESOINS, DÉFINIR SOIGNEUSEMENT LA RAISON D'ÊTRE, LES VALEURS ET L'HORIZON COMMUN**

**CENTRALISER LE POUVOIR ET LES RESPONSABILITÉS**

- 2. **PARTAGER LE POUVOIR ET LES RESPONSABILITÉS**

**VOULOIR INCLURE TOUT LE COLLECTIF TOUT LE TEMPS**

- 3. **CONSTRUIRE UNE CONFIANCE MUTUELLE**

**NE PAS FIXER DE RÈGLES**

- 4. **SE FIXER DES REPÈRES ET UN CADRE SÉCURISANT**

**RENDRE LES RÈGLES TROP RIGIDES**

- 5. **AJUSTER LES RÈGLES EN TIRANT DES ENSEIGNEMENTS DES EXPÉRIENCES**

**LAISSER CERTAINS MEMBRES ENFREINDRE LES RÈGLES, LES VALEURS OU**

**DÉTOURNER LA RAISON D'ÊTRE SANS RÉAGIR**

- 6. **RÉAGIR COLLECTIVEMENT POUR PROTÉGER LA RAISON D'ÊTRE, LES VALEURS ET LES MEMBRES DU COLLECTIF**

**FUIR LES CONFLITS**

- 7. **VOIR LES CONFLITS COMME UNE OPPORTUNITÉ POUR AVANCER**

**NE PAS SE METTRE À LA PLACE DES AUTRES**

- 8. **FAVORISER LA COMMUNICATION ET L'ÉCOUTE EMPATHIQUE DANS LE COLLECTIF**

**SE PRÉCIPITER**

- 9. **PRENDRE LE TEMPS NÉCESSAIRE ET ANTICIPER**

**NÉGLIGER L'ACCUEIL DES NOUVEAUX ET LE DÉPART DES ANCIENS**

- 10. **FAVORISER L'ACQUISITION D'UNE CULTURE COMMUNE**

# 1. CLARIFIER LES ATTENTES ET LES BESOINS, DÉFINIR SOIGNEUSEMENT LA RAISON D'ÊTRE, LES VALEURS ET L'HORIZON COMMUN

## A garder en tête

Souvent, on avance ensemble plus sereinement quand on est d'accord sur où on va. Le chemin, pour sa part, se construit pas à pas. Un collectif qui fonctionne en Intelligence Collective partage un cap, tout en accueillant la singularité, la différence comme une richesse, et en respectant la souveraineté de chacun. Il peut y avoir plusieurs chemins pour atteindre les objectifs. En construisant une confiance collective, on peut alors laisser plusieurs chemins se construire pour accueillir la créativité, les envies et les besoins de chacun e.

Afin de poser de bonnes bases, il est nécessaire de clarifier les intentions (à la fois l'intention commune et les intentions individuelles).

## Quelques questions intéressantes à se poser



**Avons-nous défini collectivement les mots que nous avons choisis (ceux de nos valeurs et de notre raison d'être par exemple) ?**



**Que souhaitons-nous vivre ensemble ? Quelles sont nos intentions et notre horizon d'attente ?**



**Qu'est-ce que je viens chercher en m'investissant dans ce collectif ?**

### Les voyants

#### Objectif

Se projeter dans l'avenir et partager sa vision aux autres

#### Principe

Chacun prend une feuille blanche et la sépare en deux. A gauche il dessine comment il se voit dans 3 ans et à droite comment il voit le collectif (ou le projet commun) dans 3 ans. Ensuite chacun regarde les dessins et dit ce qu'il y voit.

#### Variantes

Peut se faire par projection mentale (sans dessin).  
On peut aussi laisser chaque personne présenter son dessin

### OUTILS

#### Taboo

#### Objectif

Clarifier le vocabulaire commun et rendre explicites le sens que met chacun derrière les mots

#### Principe

Comme dans le célèbre jeu, il est interdit de prononcer certains mots. En l'occurrence, chacun doit s'efforcer de présenter les valeurs et la raison d'être du collectif dans en prononcer les mots exacts.

#### Variante

Demander à chacun de noter sa définition de chaque valeur et de chaque mot de la raison d'être



## 2. PARTAGER LE POUVOIR ET LES RESPONSABILITÉS

### A garder en tête

Beaucoup de systèmes humains sont aujourd'hui organisés avec une intelligence collective pyramidale. L'idée qui régit ces systèmes est qu'il est bien qu'une personne (ou un petit groupe) ait une vision d'ensemble. Or, plus une personne centralise les informations et fait de choses, plus il lui est difficile de partager le pouvoir et les responsabilités. Le risque est, pour cette personne de s'épuiser, et pour les autres de ne pas réussir à suffisamment s'impliquer ou de se laisser porter. Or, quand on parvient à libérer le potentiel de chacun, l'énergie disponible se démultiplie... et la pression s'allège pour celles et ceux qui sont en situation de responsabilité !

Pour cela, plutôt que de donner le pouvoir à des personnes, on peut définir collectivement des rôles et des processus. Ces derniers vont constituer des espaces ordonnés permettant de prendre en compte la complémentarité des points de vue. On peut alors faire émerger des idées et des possibles inédits à partir des ressources (compétences, expériences, idées, temps, énergie) des uns et des autres. C'est ce que Jean-François Noubel appelle l'*Intelligence Collective holoïdale*. Chaque partie sait ce qu'elle a à faire et comment interagir avec l'autre pour maintenir en bon état le système dans son ensemble.

### Quelques questions intéressantes à se poser



**Avons-nous défini l'implication que chacune souhaite avoir ?  
Est-ce réaliste pour atteindre nos objectifs ?**



**Que pouvons-nous mettre en place pour garantir la circulation de l'information et le partage des responsabilités ? Comment faire pour que les membres du collectif se sentent légitimes ?**



**Jusqu'à quel point suis-je prêt e à lâcher prise et à partager le pouvoir ?**

Mise en application

### PROCESSUS

#### L'Holacratie

##### Objectif

Trouver un équilibre entre décider seul et ensemble (bien définir les rôles, les redevabilités etc)

##### Principe

Ce mode d'organisation en gouvernance partagée invite à mettre en place des commissions et des projets autonomes, avec des rôles, des missions et de redevabilités claires, qui permettent à chaque commission d'avancer tout en rendant des comptes au collectif

#### La Gestion par consentement

##### Objectif

Ce principe de gouvernance partagée permet de modéliser progressivement les idées pour qu'elles conviennent à tous, tout en laissant la personne qui propose en responsabilité de son idée

##### Principe

Le processus se déroule en plusieurs étapes :  
1/ Proposition, 2/ Questions de clarifications, 3/ Réactions, 4/ précisions, amendement, maintien ou retrait de la proposition, 5/ Objections (qui sont valables si la proposition risque de dégrader la capacité du cercle concerné à remplir sa mission, est incompatible avec la raison d'être et les valeurs de l'organisation ou la met en danger, 6/ Test des objections et bonification 7/ Identification et répartition des redevabilités, 8/ Célébration !

##### DÉFINITION

**Redevabilité** = avoir la responsabilité de s'assurer qu'une tâche définie soit réalisée. Il n'est pas forcément nécessaire de la faire soi-même ou seul.

### OUTIL

#### La matrice RACI

##### Objectif

Définir qui mettre dans la boucle et à quel niveau de décision suivant les cas et donc de cibler les demandes, tout en ayant bien diffusé les infos et attendu certaines validations ou avis

##### Principe

Lister différents types de décisions à prendre et identifier qui est Responsable, doit être Associé, Consulté et Informé

### 3. CONSTRUIRE UNE CONFIANCE MUTUELLE

#### A garder en tête

Construire la confiance est essentiel pour que l'Intelligence Collective se déploie et que le collectif puisse avancer sereinement. Pour cela il est intéressant de clarifier les intérêts et objectifs individuels et collectifs, afin de trouver comment les concilier. Si je sais ce que chacun vient chercher, mais aussi qu'il ou elle saura aller au delà de ses préférences et de ses intérêts propres et soutenir les buts collectifs, je pourrais plus facilement accepter que les choses se fassent ou se décident sans moi. La confiance permet de se soutenir mutuellement et favorise l'émancipation et la créativité.

La confiance repose en grande partie sur l'interconnaissance, mais aussi sur la connaissance de soi et la reconnaissance de ce que chacun vient apporter au système. Pour faire grandir la confiance, il est important de prendre soin de l'appartenance au groupe. Chacun doit se sentir à sa place, en phase avec la manière dont les choses se passent et pouvoir contribuer à son échelle et en se sentant à l'aise pour le faire.

#### Quelques questions intéressantes à se poser



**Ai-je confiance en moi ? Ai-je confiance en les autres ?**



**Comment pouvons-nous sécuriser les membres du collectif pour libérer de l'énergie au service des avancées collectives ?**

7

#### Mise en application

##### Le Mandala des compétences et des envies

**Objectif**  
Identifier ses compétences et ses envies... et le faire connaître aux autres !

**Principe**  
Le mandala est composé d'un cercle central représentant ce que je sais faire, avec à gauche ce que je n'aime pas faire et à droite ce que j'aime faire ; et d'un cercle extérieur avec à gauche ce que j'aimerais que d'autres fassent et à droite ce que j'aimerais apprendre à faire

#### OUTILS

##### le Damier de la confiance

**Objectif**  
Clarifier les Peurs, Attraites et Tentations (PAT) de toutes les parties prenantes pour augmenter les attraites et limiter les peurs et les tentations

**Principe**  
Basé sur la méthode «PAT-miroir» de Gilles le Cardinal, cet outil vise à se mettre successivement à la place de chacun et de prendre en considération leurs émotions et leur point de vue sur la situation



## 4. SE FIXER DES REPÈRES ET UN CADRE SÉCURISANT

### A garder en tête

Il est important de créer une «membrane» pour protéger le système. Fixer un cadre clair permet d'avancer plus sereinement. Quand on sait les décisions qu'on peut prendre en autonomie et celles pour lesquelles on doit en référer au groupe, il est plus facile d'avancer. De plus, les « règles du jeu » étant claires, on peut mieux envisager les évolutions futures et les possibles. On peut voir les règles comme les bordures au jardin : elles délimitent des espaces où foisonne ensuite le vivant !

S'il est essentiel de fixer des règles, il ne faut pas pour autant les transformer en carcan qui étouffe les initiatives. Il peut être intéressant par exemple de définir le processus décisionnel le plus adapté à chaque contexte (Gestion par consentement (voir p.6) seulement pour les décisions importantes par exemple). L'idéal est de commencer par un cadre léger, puis fixer les règles en avançant au fur et à mesure qu'on en identifie le besoin.

### Quelques questions intéressantes à se poser



**Quels sont les droits et les devoirs des membres du collectif ?**

**Qu'est-ce qui relève de l'activité individuelle de chacun e et qu'est-ce qui relève du collectif ?**

**Allons-nous avoir des revenus collectifs ? Si oui, à quoi pourront-ils être employés ?**



**Qu'est-ce qui rassurerait les membres du collectif et leur permettrait d'avancer sereinement ?**

### Mise en application

**UTILE !**

#### Écrire une constitution

Rédiger collectivement un document formel écrit qui énonce les règles du groupe peut être très utile.

On peut appeler ce document « constitution », « charte de fonctionnement » ou encore autrement !

Dans les moments de crise, ce document vient rappeler le cap, l'horizon commun du groupe, les intentions et ce à quoi s'engagent les membres du collectif.

Il peut aussi lister des bonnes pratiques (seulement incitatives) qui favorisent le bon fonctionnement du système.

Il peut aussi préciser à quelles conditions un membre pourra être exclu du groupe.

#### Mettre en place un système d'information

Comme expliqué page 6, l'information c'est le pouvoir. Avoir tous les derniers documents à jour dans un espace identifié permet de partager l'information (aux absents, aux nouveaux, aux autres commissions...) de se tenir à jour, de trouver en autonomie les informations dont on a besoin... Pour cela, il est intéressant de clarifier où et comment seront archivés les documents (règles collectives, documents de travail, documents finalisés...) et comment y accéder.



## 5. TIRER DES ENSEIGNEMENTS DES EXPÉRIENCES VÉCUES

### A garder en tête

Construire un collectif, c'est avant tout expérimenter, puis ajuster les modes de fonctionnement pour trouver les modalités de fonctionnement les plus adaptées au groupe et au contexte (il n'y a donc pas de recette toute faite). Vous avez le droit à l'erreur (il faut se planter pour pousser). Tout ne peut pas être parfait tout de suite. Le réel est complexe et on ne peut pas anticiper tous les cas de figure. Apprendre du passé permet de mieux agir dans le futur.

Il est intéressant de consacrer des temps spécifiques au fait de prendre du recul. Ces temps de bilan (feedback) permettent de se dire ce qui s'est bien passé (reconnaissance), et ce qui a été plus difficile (ce qui a gêné ou a manqué à chacun). Le groupe peut alors faire évoluer ses façons de faire pour que ça se passe (encore) mieux la prochaine fois. Ces moments de prise de recul peuvent également permettre de réorienter l'action collective pour reprendre le cap si on a perdu de vue nos intentions et objectifs !

Pour faire un feedback en Intelligence Collective, on parle toujours en «Je». Cela veut dire que nous voyons le monde depuis notre point de vue, avec notre expérience. Nous pouvons partager, notre ressenti ou avis, mais en ayant conscience que ce n'est pas une vérité générale.

### Quelques questions intéressantes à se poser



**Que prévoyons-nous comme processus pour réajuster nos règles collectives ? (Qui ? Quand ? Comment ?)**



**Quels indicateurs pouvons-nous mettre en place pour savoir si nous avançons dans la bonne direction pour atteindre nos objectifs communs ? Pour que chacun se sente bien dans le collectif ?**

### Mise en application

#### UTILE !

#### Réunions de réorganisation

Parfois on se rend compte que les règles, l'organisation et les processus qu'on a fixés mériteraient d'évoluer. Plutôt que de s'empresser de «faire table rase» et changer les choses souvent et dans la précipitation, il vaut mieux effectuer des petits ajustements pour améliorer les choses et prévoir des modifications lors de réunions de réorganisation annuelles (ou exceptionnelles si besoin).

Ces réunions ont pour objectif de requestionner les règles et de redéfinir ou clarifier les rôles. Comme on sait que c'est à ce moment là que ces questions seront abordées, cela évite d'avoir peur que les «règles du jeu» changent en cours de route.

## PROCESSUS

### Le Feedback

Le Feedback permet de partager des retours d'expériences et des axes d'amélioration. Il peut être positif ou négatif. Pour que chacun puisse s'exprimer et accueillir les éléments partagés, il est nécessaire de créer de bonnes conditions (cadre agréable et convivial, suffisamment de temps pour avoir le temps de creuser).

On peut faire des feedback sur à peu près tout. Les feedbacks peuvent être individuels ou collectifs. Par exemple : 1/ ce que j'aime chez toi / nous... ; 2/ ce que je te/nous encourage à développer... et il peut concerner à la fois la tête (comment j'analyse les choses), les mains (comment je vis les choses) et le coeur (quelles émotions me traversent)



## 6. RÉAGIR COLLECTIVEMENT POUR PROTÉGER LA RAISON D'ÊTRE, LES VALEURS ET LES MEMBRES DU COLLECTIF

### A garder en tête

Ce n'est jamais agréable de faire un rappel à la règle. La bienveillance ne doit pourtant pas empêcher de se dire les choses. Des situations de « prédation » peuvent venir de l'extérieur ou de l'intérieur (parfois par maladresse ou manque de compréhension ou de communication). Ces situations viennent tester les limites du système (la résistance de la membrane) et la résilience du collectif. C'est une opportunité de reclarifier les limites. Tout problème interpersonnel a des répercussions sur le collectif, et est souvent lié à des dysfonctionnements qui vont au delà des personnes impliquées (plus sensibles, certains en jouent le rôle de détonateurs).

### Quelques questions intéressantes à se poser



**Quelle procédure de protection des membres du collectif, de nos valeurs et de notre raison d'être pouvons-nous mettre en place ?**



**Avons-nous prévu une procédure d'exclusion du collectif et les raisons qui peuvent y mener sont-elles clairement énoncées ?**

### Mise en application

#### PROCESSUS

##### Le déclencheur

Tout comme il y a des alarmes incendie dans les bâtiments, il peut être utile de mettre en place un processus de « déclencheur » en cas de danger repéré par un membre du collectif et un processus précisant comment les choses sont censées se dérouler une fois l'alarme déclenchée. On peut alors définir :

- > A qui et comment lancer l'alerte ?
- > Qui s'empare du problème une fois signalé ?
- > Comment se déroule le processus de résolution du problème ?
- > A quel moment peut-on clore l'alerte ?

#### UTILE !

##### Se référer aux écrits collectifs

Raison d'être, valeurs, constitution... se référer aux documents rédigés collectivement permet de garder le cap (même si on peut toujours revoir ces documents si le groupe évolue, mais en faisant très attention à ne pas destabiliser le collectif en le faisant « sur un coup de tête » ou pour de mauvaises raisons)

## 7. VOIR LES CONFLITS COMME DES OPPORTUNITÉS POUR AVANCER

### A garder en tête

Les conflits font partie de la vie d'un collectif. Nous n'avons pas tous les mêmes intérêts, nous avons des blessures du passé et des émotions qui viennent teinter nos perceptions, nos paroles et nos actes. Le stress et la fatigue viennent souvent aggraver les choses. S'attaquer aux conflits avec sincérité et détermination permet de les apaiser plus rapidement et d'éviter qu'ils ne rongent le collectif. Pour identifier les causes réelles du conflit, il est nécessaire que chacun reconnaisse sa part de responsabilité, soit à l'écoute des besoins des autres et accepte de recevoir des demandes concrètes pour changer les manières de faire et avancer ensemble.

### Quelques questions intéressantes à se poser



**Quel processus pouvons-nous mettre en place pour les situations de conflit ?**



**Suis-je au clair avec mes émotions, mes besoins et suis-je prêt.e à accepter ceux des autres et à me remettre en cause ?**

11

### Mise en application

#### La Communication Non Violente (CNV)

La CNV permet de travailler sur nos émotions et nos besoins. Elle permet de communiquer en suivant 5 étapes :

- 1/ Observation : décrire la situation sans juger
- 2/ Sentiment : exprimer les sentiments et attitudes suscités dans cette situation en employant le "je"
- 3/ Besoin : identifier et exprimer les besoins (un besoin insatisfait = émotion désagréable) ,
- 4/ Demande : faire une demande réalisable, concrète, précise et formulée positivement. Si cela est possible l'action doit être applicable immédiatement.
- 5/ Réponse : accepter que l'autre puisse refuser d'accéder à ma demande

#### PROCESSUS

#### Le cercle restauratif

C'est une bulle où on répare les relations. On avance ensemble en affrontant nos désaccords. L'intention de restaurer les liens est essentielle pour que ça marche.

Généralement, un cercle restauratif se passe en 3 étapes : pré-cercle (pour que chacun expose sa vision des choses aux facilitateurs), cercle (où les parties en conflit se rencontrent et échangent) et Post-cercle (pour faire le point après un mois).

Le groupe est garant de la prise de recul et de la reformulation des propos échangés et accepte que la responsabilité du conflit est aussi systémique.



## 8. FAVORISER LA COMMUNICATION ET L'ÉCOUTE EMPATHIQUE DANS LE COLLECTIF

### A garder en tête

Une mauvaise communication peut générer un « fossé d'incompréhensions mutuelles ». Pour bien écouter et comprendre l'autre, il est nécessaire de générer une curiosité sincère à son égard, en essayant de comprendre sa vision du monde et en arrêtant un moment d'adopter un regard réflexif vers soi. En visitant « la colline » de l'autre, on voit les choses de son point de vue.

### Quelques questions intéressantes à se poser



**Quand j'écoute l'autre, est-ce que je trépigne de donner mon point de vue, de partager un témoignage sur la question, est-ce que je me demande à quoi ça me fait penser ou est-ce que je suis pleinement attentive à ce qu'il me dit, en essayant de comprendre son point de vue (sans jugement, ramener le sujet vers ce qui m'intéresse...)?**

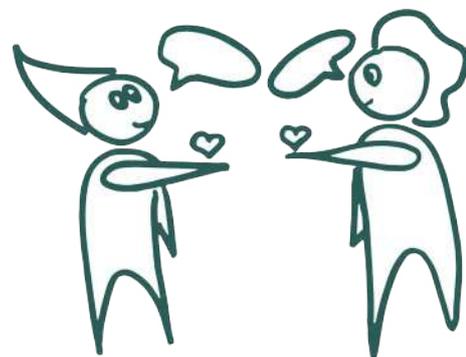


**Quelle est mon intention en prenant la parole ?**



**Que pouvons-nous mettre en place pour bien communiquer dans le collectif ?**

### Mise en application



## PROCESSUS

### L'écoute empathique

Rogers identifie 6 formes d'écoute problématiques : évaluative (jugement de valeur, critique ou approbation), interprétative (donner un sens particulier à ce qui est dit), d'aide et de soutien (consoler ou encourager moralement), par investigation (profiter de la situation pour s'informer soi-même sur d'autres aspects de la situation), par recherche de solution immédiate (aboutir à une conclusion rapide et proposer soi-même la solution).

L'écoute active ou empathique pour sa part vise à se mettre en phase avec la personne qui nous parle. Elle laisse une grande place à la reformulation et permet à l'écouté de faire évoluer et approfondir sa vision des choses.

## UTILE !

### Définir les canaux de communication

Une bonne communication passe aussi par des canaux clairement définis : où, quand et comment sont partagées telle ou telle information ou prise telle et telle décision ?

## 9. PRENDRE LE TEMPS NÉCESSAIRE ET ANTICIPER

### A garder en tête

Nous avons souvent tendance à nous précipiter dans le «faire». C'est parfois utile, et l'inaction peut dissiper les énergies, mais cela peut aussi faire courir le risque de s'épuiser et de se perdre en route. On perd parfois beaucoup de temps à essayer d'en gagner. En collectif, il est important de prendre soin les uns des autres, de la qualité des relations et de ce qu'on construit ensemble. Bien poser les choses, les décider posément et anticiper, permet d'aller plus vite et d'être plus efficace par la suite. Il n'est jamais trop tard pour prévenir les autres de quelque chose ou leur demander leur avis. On est parfois frustré de devoir attendre ou on s'impatiente face à un processus un peu long, mais quand c'est au service du collectif et de l'épanouissement de chacun, c'est important de prendre ce temps. Comme le dit le célèbre proverbe africain, « Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin. »

Il est important de s'assurer que tout le monde tient le rythme (les meutes de loups avancent au rythme du plus lent). L'organisation en petits groupes autonomes, avec un mandat clair de l'ensemble du groupe mais libres de choisir leurs moyens, permet souvent d'allier efficacité et qualité des choix et de la relation.

### Quelques questions intéressantes à se poser



**Suis-je prêt e à partir à l'aventure avec ces personnes ? A investir du temps et des ressources pour apprendre et construire ensemble des réalisations collectives ?**



**Que pouvons-nous mettre en place pour avancer au rythme adapté pour chaque enjeu ?**

### UTILE !

#### Définir un plan d'action annuel

Pour avancer, tout en prenant le temps de fixer ensemble les objectifs, il peut être intéressant de rédiger un plan d'action annuel. Chacun sait alors ce qui est prévu pour l'année et son rôle pour atteindre les objectifs fixés. Si de nouveaux projets arrivent en cours d'année, on peut alors plus rapidement décider s'il sont pertinent ou non pour atteindre les objectifs qu'on s'est fixés.

#### Considérer le temps comme précieux

S'il est dommage de gaspiller du temps en essayant d'aller trop vite et en faisant mal les choses, il est également frustrant de «perdre» du temps.

Il est important que chacun considère le temps comme précieux et qu'il ne faut pas gaspiller celui des autres de manière inutile. Quelques bonnes pratiques peuvent éviter ça : s'efforcer de rester concis dans ses prises de paroles, venir préparé en réunion en sachant quelles informations on veut partager et ce qu'on veut obtenir des autres, ne pas solliciter les autres avant d'avoir cherché soi-même, respecter les temps impartis lors des réunions afin d'éviter qu'elles ne s'éternisent.

### A garder en tête

Chaque nouvelle arrivée ou départ agit sur la « membrane » du collectif. Les choses changent avec ces mouvements. Il est important de soigner le processus d'inclusion, avec notamment la création de documents d'information généraux (ex : livret d'accueil rappelant raison d'être, règles, historique, outils, processus etc). Les nouveaux ont besoin de découvrir les fonctionnements du groupe, son histoire et de s'y acculturer (découvrir le vocabulaire commun par exemple). Il est utile de les accompagner pour qu'ils montent en compétence. Ils vont parfois questionner les règles et fonctionnements pour en tester les limites. S'il faut rester fermes sur certains aspects essentiels, il peut être intéressant d'accepter d'évoluer sur d'autres aspects pour s'enrichir de ces arrivées. Il y a donc un équilibre à trouver entre l'acceptation du cadre structurant par les nouveaux (qui pose des conditions) et l'ouverture du groupe à leur égard (pour les accueillir avec convivialité et accepter que la membrane va évoluer du fait de leur arrivée). Il est important de leur permettre d'arriver tels qu'ils sont.

Il faut également prendre soin des départs et savoir exprimer sa gratitude. Ceux qui s'en vont sont de précieuses sources de conseils pour continuer à renforcer le collectif et ils peuvent aider les nouveaux à comprendre pourquoi certains choix ont été faits. Prendre soin des départs et assurer une transmission est très important pour la continuité du système.

14

### Quelques questions intéressantes à se poser



**Comment comptons-nous accueillir les nouveaux ? Et accompagner les départs ?**



**Comment puis-je exprimer ma reconnaissance aux autres pour ce qu'ils m'apportent ?**

## PROCESSUS

### Inclusion en mode «papillon»

Dans ce processus le·a nouvel·le arrivant·e commence son apprentissage par l'observation. Cela lui permet de s'acculturer sans trop perturber le fonctionnement du groupe. Il ou elle est ensuite inclus·e petit à petit dans le groupe.

Une Implication progressive permet de s'assurer que ça se passe bien. On peut mettre en place un système de parrainage qui permet de créer une relation privilégiée de chaque nouveau avec un ancien.

## OUTIL

### L'arrosoir

Il est important de veiller à prévoir des temps de célébration, et des moments de gratitude. Le principe de l'arrosoir est de glisser toute l'année ses joies et ses remerciements individuels et collectifs dans un arrosoir, une boîte, un pot, ou tout ce qu'on voudra. Une fois par an, on sort tous les petits papiers afin de se remémorer toutes ces joies et de les partager.

## UTILE !

### Formation

Il est important de valoriser la formation et de proposer des temps d'échanges pour répondre aux questions, inquiétudes envies, ou encore monter en compétence sur les outils et processus.

## Bibliographie

- Jean-François Noubel, *Intelligence collective : la révolution invisible*, 2004.
- Ouvrage collectif, *L'intelligence collective : co-créons en conscience le monde de demain*, 2014
- Christel Petitcollin, *Savoir écouter ça s'apprend*, 2008 ; *Emotions mode d'emploi*, 2003. ; *victime, bourreau sauveur : comment sortir du piège ?* , 2006.
- Marshall Rosenberg, *Les mots sont des portes ou bien ce sont des fenêtres*, 1999.
- Thierry Tournebise, *L'art d'être communicant avec les autres et avec soi-même*, 2008.
- L'instant Z, *10 astuces pour échouer en gouvernance partagée*, Juin 2020. <https://instantz.org/gouvernance-partagee-erreurs-a-eviter/>
- APAP, vidéo «gouvernance partagée, synthèse des réflexions», Novembre 2020. <https://www.youtube.com/watch?v=OjdiG6-RtI8>

Un guide rédigé par  
Mathilde Elie



**Latitude Créative**

[mathilde.elie@latitude-creative.fr](mailto:mathilde.elie@latitude-creative.fr)

06 89 06 11 12

[www.latitude-creative.fr](http://www.latitude-creative.fr)