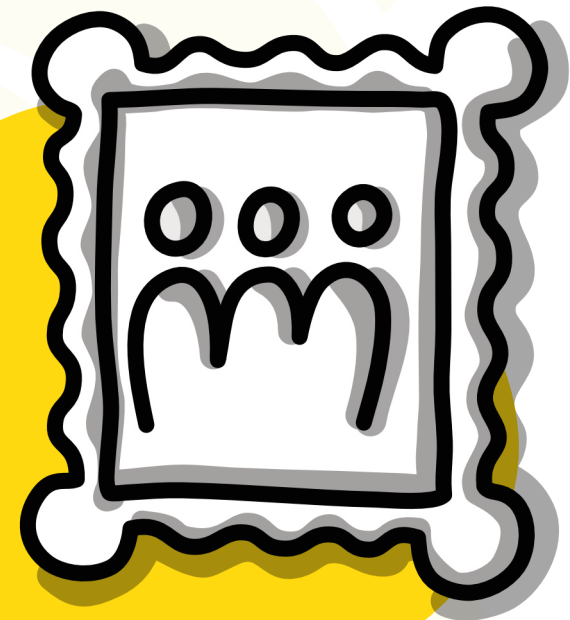


ÉCOCRATIE

CADRE COLLABORATIF

Valider les attentes *collaboratives*



PRÉSENCE **ACTIVE**

ÉCOCRATIE

CADRE COLLABORATIF

Bienvenue dans ce mini livret sur le cadre collaboratif. Nous espérons de tout cœur qu'il vous plaira et qu'il vous sera utile.

Bonne lecture à vous !

VOUS EN VOULEZ PLUS ?

Accédez gratuitement à des vidéos pédagogiques et à des livrets complets sur notre centre de ressources.

Notre centre ressource regroupe :

- Plus de 500 pages de documentation ressource en plusieurs livrets
- Plus de 30 processus
- Plus de 3 heures de vidéos pédagogiques

<http://bit.ly/3Q1xBs7>

CONTRIBUTION

Yvan Schallenberger
Joy Robert



CONTACT & RÉSEAUX SOCIAUX

 info@presence-active.org

 presence-active.org

 [linkedin.com/school/pr%C3%A9sence-active/](https://www.linkedin.com/school/pr%C3%A9sence-active/)

 [facebook.com/presence.active.org](https://www.facebook.com/presence.active.org)

 [youtube.com/@presence-active](https://www.youtube.com/@presence-active)

LICENCE LIBRE

NOTRE CONTRIBUTION AU MONDE

Ce livret et ces fiches sont mises à disposition sous licence libre « creative commons » par Présence Active.

CC-BY-SA Présence Active 2025

CC : Creative Commons, c'est le nom anglais de la licence libre.

BY : Rend l'œuvre accessible à tous et toutes, sous condition de citer la source de l'œuvre, en l'occurrence celle de Présence Active.

SA : Autorise l'utilisation et la modification de l'œuvre à condition que celle-ci reste partageable sous la même licence, en l'occurrence CC-BY-SA.

Présence Active a choisi d'offrir de nombreuses productions pédagogiques aux communs. Elles sont le fruit de plus de 15 ans d'explorations et d'expériences et aussi le fruits de nombreuses heures de conception, d'écriture, d'illustration, de corrections, etc. Nous nous reconnaissons à nous-même la grande valeur de ce que nous vous offrons. Par cette donation, nous souhaitons soutenir la diffusion de nouvelles pratiques collectives et contribuer ainsi à une évolution sociétale que nous appelons de tous nos vœux.



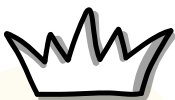
**PRÉSENCE
ACTIVE**

CADRE COLLABORATIF RAPIDE

Valider rapidement les attentes collaboratives minimales

Lors de la facilitation de processus sur des interventions ponctuelles ou courtes, il est intéressant de définir un cadre collaboratif rapide pour encourager les attitudes soutenant la sécurité psychologique et la qualité relationnelle, elles-mêmes favorisant l'émergence de l'intelligence collective. Ce cadre permet de clarifier les attentes comportementales, notamment celles en lien avec la manière d'interagir et de communiquer, et si besoin d'interpeller ou de recadrer les attitudes limitantes. Voici un exemple de cadre collaboratif rapide basé sur 9 valeurs et principes.

SOUVERAINETÉ



Chaque personne est souveraine, libre et responsable de penser comme elle le fait, de s'exprimer ou non, de faire ou non, d'être d'accord ou non, de faire des propositions et des demandes ou non, d'objecter lors des décisions ou non.

TEMPS COLLECTIF ET PRISE DE PAROLE

Chaque personne est invitée à prendre soin du temps collectif en respectant les horaires et en veillant à rester centrée sur le sujet et à être synthétique et claire dans ses prises de paroles.



ÉCOUTE ACTIVE



Chaque personne est invitée à respecter les prises de parole des autres personnes en leur laissant le temps de s'exprimer. Chaque personne est aussi invitée à commencer par écouter et à pratiquer l'écoute active en utilisant le questionnement et la reformulation pour s'assurer de comprendre le point de vue de l'autre, en se rappelant que reconnaître le point de vue de l'autre n'implique pas d'être d'accord.

POINT DE VUE PERSONNEL

Chaque personne est invitée à assumer et à exprimer son point de vue personnel, en différenciant les éléments objectifs, physiquement observables par chacun-e, des vécus et enjeux subjectifs personnels.



NON-DÉVALORISATION



Chaque personne est à inviter à prendre soin des autres et de la qualité relationnelle en faisant attention à ne pas dévaloriser les autres, en évitant les jugements de valeur ou propos blessants, en se rappelant qu'échanger constructivement n'implique ni de débattre (se battre ensemble) ni de convaincre (de vaincre des cons).

CONFIDENTIALITÉ RESPONSABLE

Chaque personne est invitée à respecter une confidentialité sur les expériences personnelles délicates que partageraient des participant·es en s'assurant de rendre ces expériences anonymes en ne citant pas de noms, en se rappelant que l'idée est d'éviter que la personne se retrouve en situation délicate par ce qui aurait été partagé à l'extérieur du groupe.



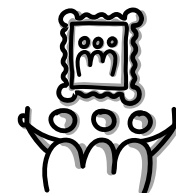
FEEDBACK CONSTRUCTIF



Chaque personne qui exprime un feedback est invitée à faire des feedbacks constructifs visant à valoriser ce qui va bien et à proposer de 1 à 3 pistes d'amélioration maximum, en se rappelant qu'une piste d'amélioration mérite deux ou trois éléments positifs pour que le feedback soit plus accueillable. Chaque personne qui écoute un feedback est invitée à écouter en silence et à prendre uniquement ce qui est utile pour elle en vue de progresser, sans chercher à se justifier.

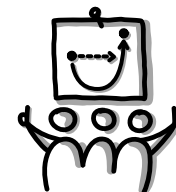
PORTÉ PAR TOUTES ET TOUS

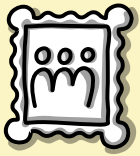
Chaque personne est invitée à soutenir le cadre collaboratif et est légitime de recadrer les comportements limitants.



ÉVOLUTIF

Chaque personne est légitime de proposer une évolution du cadre collaboratif.





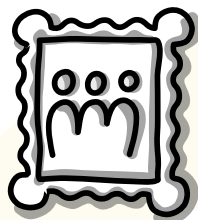
CADRE COLLABORATIF RAPIDE

Valider collectivement les attentes collaboratives minimales



CADRE COLLABORATIF

Soutenir la sécurité psychologique, les relations de confiance et l'intelligence collective en définissant des méthodes et attitudes collaboratives



Une fois que les personnes sont réunies autour d'intentions communes claires et inspirantes, il est intéressant de mettre en place un cadre collaboratif visant à soutenir la sécurité psychologique, les relations de confiance, l'intelligence et l'efficacité collective en créant un contexte favorable aux collaborations et à l'organisation collective.

Pour l'Écocratie, les éléments clés du cadre collaboratif sont les suivants : une ou plusieurs méthodes organisationnelles, les réunions régulières, des valeurs et principes collaboratifs, des attitudes collaboratives attendues et celles à éviter. Les méthodes organisationnelles correspondent à des méthodes de gouvernance ou de gestion de projet. Les réunions régulières correspondent aux types de réunions régulières et à leurs régularités. Les valeurs et principes de collaboration correspondent à ce qui est vraiment important pour nous dans la collaboration et à notre manière de mettre en œuvre ces valeurs de manière cohérente. Les attitudes collaboratives attendues et celles à éviter correspondent aux attitudes qui sont à favoriser, à éviter, celles qui sont indispensables et celles qui sont inacceptables. Définir clairement les attitudes collaboratives attendues est soutenant, néanmoins, ce sont les comportements réels des personnes qui feront la différence. Chaque membre est légitime d'interpeller, de questionner et de recadrer les comportements qui déborderaient de ce cadre.

Nous recommandons de prendre suffisamment de temps pour clarifier le cadre collaboratif de manière à ne pas avoir besoin de les requestionner trop souvent.

REPÈRE IDENTITAIRE ET CONFIANCE MUTUELLE

Comme le cadre intentionnel, le cadre collaboratif peut participer à l'identité collective de l'organisation, il permet aux personnes de se reconnaître ou non dedans. Sur cette base, elles peuvent affirmer ou infirmer leur volonté de s'impliquer dans cette organisation, avec cette équipe.

La qualité d'une organisation se mesure à la qualité des relations entre ses membres.

Peter Drucker

TYPES DE CADRES COLLABORATIFS

Différencier et utiliser 3 types de cadres collaboratifs

CADRE COLLABORATIF GÉNÉRAL VALABLE POUR TOUTE L'ORGANISATION

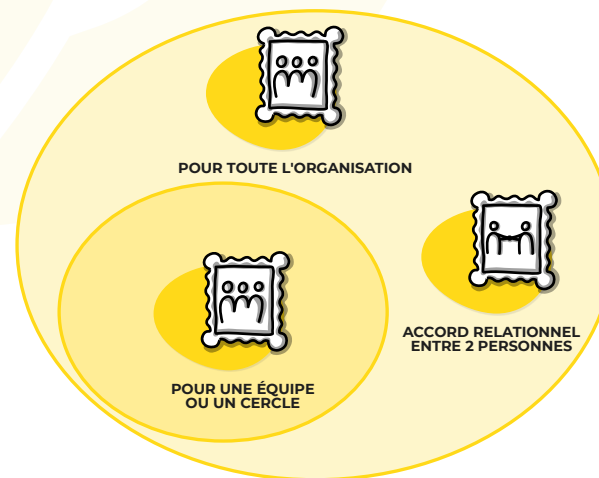
Il est intéressant de définir un cadre collaboratif servant de base à toute l'organisation. Ce cadre sert de référence commune valable pour toutes les personnes. Un cadre collaboratif général est souvent suffisant pour de petites équipes de moins de 12 personnes. Le cadre collaboratif est une règle du cercle englobant l'ensemble de l'organisation.

CADRE COLLABORATIF SPÉCIFIQUE VALABLE POUR UNE ÉQUIPE OU UN CERCLE

Si besoin, chaque équipe ou chaque cercle peut définir son propre cadre collaboratif. Celui-ci s'ajoute au cadre collaboratif général et précise des éléments valables uniquement pour cette équipe ou ce cercle. Le cadre collaboratif spécifique est une règle de cercle.

ACCORD RELATIONNEL SPÉCIFIQUE VALABLE ENTRE DEUX PERSONNES

Si besoin, chaque personne peut définir des accords relationnels avec une autre. Sauf décision contraire des parties prenantes, les accords relationnels sont privés et ne sont pas communiqués aux autres membres.



ÉLÉMENTS ORGANISATIONNELS DU CADRE COLLABORATIF

Soutenir les relations de confiance et l'intelligence collective

La dimension organisationnelle du cadre collaboratif permet d'amener de la clarté à minima sur :

- Les modèles de gouvernance et de gestion de projet.
- Les réunions régulières.

Elle permet aussi d'amener de la clarté sur des éléments complémentaires :

- Les processus d'entrée et de sortie.
- Les processus de résolution de conflit et d'exclusion.
- Les processus de soutien individuel et entre pairs.

GOVERNANCE ET GESTION DE PROJET

Choisir des modèles de gouvernance et de gestion de projet soutenant

Le modèle de gouvernance clarifie notamment par qui et comment sont prises les décisions ainsi que les types de réunions utilisées. Les méthodes de gestion de projet clarifient la manière dont nous menons nos projets. Ces modèles visent à répondre à de nombreux besoins : clarifier les intentions et les priorités, structurer les autorités en les partageant et en les distribuant, partager les informations en interne et gérer le suivi opérationnel, évaluer les résultats et s'améliorer, etc.

Questions-cadres

Souhaitons-nous utiliser un modèle de gouvernance en particulier : Holacracy, Écocratie ?

Souhaitons-nous nous engager formellement ou juridiquement en signant une constitution ?

Souhaitons-nous utiliser un modèle de gestion de projet en particulier : 4 étapes, Scrum ?

Souhaitons-nous diriger notre organisation avec des intentions communes et un cadre intentionnel ?

Souhaitons-nous définir des attitudes collaboratives pour soutenir les relations de confiance et l'intelligence collective ?

Souhaitons-nous définir des priorités collectives ?

Souhaitons-nous définir une structure organisationnelle flexible avec des règles, des responsabilités et des autorités ?

Souhaitons-nous nous synchroniser sur les activités opérationnelles et débloquer les tâches ?

Souhaitons-nous prendre du recul, faire le bilan, nous donner de la reconnaissance et nous améliorer ?

Souhaitons-nous partager l'information de manière explicite et transparente ?

RÉUNIONS RÉGULIÈRES

Choisir les types de réunions régulières et leurs régularités

TEMPORALITÉ & RYTHMES

Chaque organisation déploie ses projets dans le temps à un rythme qui lui est propre, des projets de même nature peuvent se déployer très vite ou très lentement en fonction de ce qui est souhaitable et des ressources disponibles. Il est possible de distinguer plusieurs granularités temporelles en lien avec la gestion d'une organisation ou d'un projet. Certains des éléments s'inscrivent sur le moyen et le long terme, d'autres sur le moyen terme, le court terme, voire le très court terme. Une analogie avec les films ou les séries peut être soutenante pour percevoir les différentes manières d'articuler les temporalités en fonction des intentions, des projets, sous projets et des tâches spécifiques.

HISTOIRE

Un premier cadre temporel donne une vision d'ensemble du projet sur le long terme, il permet de percevoir l'histoire qui est racontée. Il peut varier de moins de 1 an pour un projet très court ou ponctuel à plus de 4 ou 10 ans pour des projets de plus grande envergure, que ceux-ci aient une fin ou non. Nous pouvons mettre cette temporalité en lien avec le cadre intentionnel et le cadre collaboratif qui donnent ensemble une identité forte à l'organisation ou au projet.

SAISON

Un deuxième cadre temporel précise des périodes de gestion sur le moyen terme, comme des cycles annuels et saisonniers ou les saisons d'une série. Il peut varier de 3 à 12 mois en fonction des projets et du premier cadre. Nous pouvons mettre cette temporalité en lien avec les cycles de projets - rêve, plan, action, célébration - et les priorités collectives (storyboard, retroplanning).

ÉPISODE

Un troisième cadre temporel précise des périodes de gestion à court terme, comme les épisodes d'une série. Il peut varier de 1 à 4 semaines en fonction des projets et du deuxième cadre. Nous pouvons mettre cette temporalité en lien avec les réunions régulières mensuelles ou avec les cycles de gestion de projet agile par sprint.

ÉLÉMENTS ORGANISATIONNELS DU CADRE COLLABORATIF

Soutenir les relations de confiance et l'intelligence collective

La dimension organisationnelle du cadre collaboratif permet d'amener de la clarté à minima sur :

- Les modèles de gouvernance et de gestion de projet.
- Les réunions régulières.

Elle permet aussi d'amener de la clarté sur des éléments complémentaires :

- Les processus d'entrée et de sortie.
- Les processus de résolution de conflit et d'exclusion.
- Les processus de soutien individuel et entre pairs.

GOVERNANCE ET GESTION DE PROJET

Choisir des modèles de gouvernance et de gestion de projet soutenant

Le modèle de gouvernance clarifie notamment par qui et comment sont prises les décisions ainsi que les types de réunions utilisées. Les méthodes de gestion de projet clarifient la manière dont nous menons nos projets. Ces modèles visent à répondre à de nombreux besoins : clarifier les intentions et les priorités, structurer les autorités en les partageant et en les distribuant, partager les informations en interne et gérer le suivi opérationnel, évaluer les résultats et s'améliorer, etc.

Questions-cadres

Souhaitons-nous utiliser un modèle de gouvernance en particulier : Holacracy, Écocratie ?

Souhaitons-nous nous engager formellement ou juridiquement en signant une constitution ?

Souhaitons-nous utiliser un modèle de gestion de projet en particulier : 4 étapes, Scrum ?

Souhaitons-nous diriger notre organisation avec des intentions communes et un cadre intentionnel ?

Souhaitons-nous définir des attitudes collaboratives pour soutenir les relations de confiance et l'intelligence collective ?

Souhaitons-nous définir des priorités collectives ?

Souhaitons-nous définir une structure organisationnelle flexible avec des règles, des responsabilités et des autorités ?

Souhaitons-nous nous synchroniser sur les activités opérationnelles et débloquer

ENTRÉE ET SORTIE

Soutenir les entrées et les sorties de membres

Les processus d'entrée et de sortie clarifient comment des personnes peuvent rejoindre ou quitter l'organisation lorsque tout se passe bien.

Questions-cadres

Sommes-nous ouvert-es à ce que des personnes nous rejoignent ?

Souhaitons-nous définir un processus d'entrée, si oui, lequel ?

Comment accompagnons-nous l'entrée de nouveaux membres ?

Souhaitons-nous définir un processus de sortie, si oui, lequel ?

Comment accompagnons-nous les départs de membres ?

RÉSOLUTION DE CONFLIT ET EXCLUSION

Soutenir la résolution constructive de conflit et protéger l'organisation

Le processus de résolution de conflit clarifie comment résoudre des tensions et conflits interpersonnels. Le processus d'exclusion clarifie comment se passerait une exclusion s'il y en avait besoin.

Questions-cadres

Que mettons-nous en place pour prévenir les conflits ?

Souhaitons-nous définir un processus de soutien à la résolution de conflit, si oui, lequel ?

Comment encourageons-nous ou soutenons-nous la résolution constructive de conflit ?

Comment protégeons-nous l'organisation ou l'équipe d'une personne qui lui nuirait ?

Souhaitons-nous définir un processus d'exclusion, si oui, lequel ?

Comment gérons-nous les exclusions ou les alternatives à l'exclusion ?

SOUTIEN INDIVIDUEL ET SOUTIEN ENTRE PAIRS

S'entraider individuellement et collectivement

Les processus de soutien individuel et de soutien entre pairs clarifient comment les personnes peuvent recevoir du soutien d'une ou plusieurs personnes.

Questions-cadres

Souhaitons-nous bénéficier de séances de soutien individuel de type roue de la vie, GROW ou matrice ACT ?

Souhaitons-nous bénéficier de séances de soutien entre pairs de type co-développement ou partage de pratiques ?

ÉLÉMENTS RELATIONNELS DU CADRE COLLABORATIF

Soutenir la sécurité psychologique et les relations de confiance

La dimension relationnelle du cadre collaboratif permet d'amener de la clarté sur :

- Les **valeurs** et **principes** collaboratifs.
- Les **comportements** soutenant et limitant.

VALEURS ET PRINCIPES COLLABORATIFS

Clarifier les valeurs et principes permettant de collaborer de manière efficiente dans une ambiance agréable

Les valeurs et principes collaboratifs correspondent à des valeurs importantes pour nous en termes de collaboration et à notre façon de les mettre en œuvre de manière concrète et cohérente. La description des valeurs peut contenir un ou plusieurs mots, elle peut répondre à des questions le « quoi », la notion importante pour nous. Les principes décrivent les manières de faire significatives qui nous semblent pertinentes pour pouvoir traduire les valeurs vers l'action. La description des principes peut commencer par un verbe d'action, elle peut répondre à des questions sur le « comment agir au service de cette valeur », la manière d'agir cohérente avec nos valeurs.

Questions-cadres

Quels sont nos valeurs et principes pour collaborer avec efficience dans une ambiance agréable ?

Qu'est-ce qui est vraiment important pour nous en termes de collaboration ?

Quelle manière d'agir nous permet de traduire nos valeurs collaboratives vers l'action ?

COMPORTEMENTS SOUTENANTS ET LIMITANTS

Clarifier les comportements souhaitables et non souhaitables dans la collaboration

Les comportements souhaitables et non souhaitables clarifient les besoins individuels en termes de sécurité relationnelle et de liberté d'action, les comportements indispensables, ceux à favoriser ou à éviter, ceux qui sont inacceptables ainsi que les conséquences en cas de non-respect des comportements indispensables ou inacceptables.

Les comportements souhaitables peuvent notamment concerner la qualité de présence et de communication interpersonnelle. La qualité de présence clarifie comment soutenir le centrage de chacun·e. La communication interpersonnelle clarifie comment soutenir une communication de qualité en favorisant l'écoute active par le questionnement, la reformulation, l'expression et l'affirmation assertive.

Questions-cadres

Quels comportements sont à favoriser ou à éviter ?

Quels comportements sont indispensables ou inacceptables ?

Quelles protections me permettraient de me sentir en sécurité au sein de l'équipe ?

Quelles permissions me permettraient de me sentir libre au sein de l'équipe ?

Quelles conséquences préconisons-nous en cas de manquement à des comportements indispensables ou inacceptables ?

*La confiance est l'ingrédient
le plus essentiel
dans une communication efficace.
C'est le fondement de toute relation.*

Stephen Covey



ÉLÉMENTS RELATIONNELS DU CADRE COLLABORATIF

Soutenir la sécurité psychologique et les relations de confiance



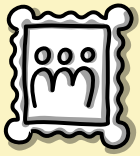
VALEURS & PRINCIPES COLLABORATIFS



*Quels sont nos valeurs et principes pour collaborer avec efficacité dans une ambiance agréable ?
Qui ou quoi est vraiment important pour nous en termes de collaboration ?
Quelle manière d'agir nous permet de traduire nos valeurs collaboratives vers l'action ?*

COMPORTEMENTS SOUTENANTS ET LIMITANTS

Indispensable	A favoriser	A éviter	Inacceptable
	<div>Quels sont les comportements à favoriser ou à éviter ? Quels sont les comportements indispensables ou inacceptables ? Quelles conséquences préconisons-nous en cas de manquement à des comportements indispensables ou inacceptables ? Si besoin : Quelles protections me permettraient de me sentir en sécurité au sein de l'équipe ? Quelles permissions me permettraient de me sentir libre au sein de l'équipe ?</div>		



ÉLÉMENTS RELATIONNELS DU CADRE COLLABORATIF

Soutenir la sécurité psychologique et les relations de confiance



ÉTAT D'ESPRIT APPRENANT

- À favoriser - Cultiver un état d'esprit gagnant-gagnant ou le moins perdant-perdant possible
- À favoriser - Cultiver un état d'esprit apprenant et évolutif
- À favoriser - Solliciter, offrir et accepter les feedbacks constructifs, même critiques
- À favoriser - Proposer activement des changements pour résoudre les besoins-tensions
- À favoriser - Tendre à déjouer les biais cognitifs
- À favoriser - Cultiver les attitudes du triangle vertueux

PRÉSENCE

- À favoriser - Cultiver une présence ouverte et attentive (état COACH) : à soi, aux autres, à l'équipe, au système
- À favoriser - Spontanément ou sur demande, exprimer son état de centrage
- À favoriser - Observer, prendre de la hauteur, dédramatiser
- À favoriser - Méta-observer : ses perceptions, la communication, l'organisation collective, le système

RESPONSABILITÉ

- Indispensable - Définir et prioriser ses tâches de manière autonome
- Indispensable - Traiter les besoins-tensions liées à ses rôles
- À favoriser - S'engager à être responsable en choisissant ses comportements
- À favoriser - Accepter que parfois ce soit difficile, que nous soyons touché-es dans nos blessures, que nous soyons en réaction
- À favoriser - Honorer ses engagements (faire les choses que nous nous sommes engagés à faire)
- À favoriser - Respecter les décisions collectives
- À favoriser - Respecter les cadres, les règles et les périmètres d'autorité définis
- À favoriser - Respecter les accords relationnels établis
- À favoriser - Répondre rapidement aux demandes des autres rôles (traitement, priorisation)
- À favoriser - Participer activement aux réunions
- À favoriser - Prendre soin du temps collectif et respecter les horaires
- À éviter - Réagir de manière automatique et impulsive
- À éviter - Rester passif face aux problèmes, se plaindre sans rien faire pour changer la situation

SOUTIEN ET CONFIANCE MUTUELLE

- À favoriser - Solliciter, offrir et accepter du soutien ou de l'aide
- À favoriser - Faire de son mieux pour accueillir, soutenir et apaiser l'autre

- À favoriser - Accepter les différences et chercher les synergies
- À favoriser - Tendre à faire confiance à soi et aux autres, a priori
- À favoriser - Accueillir les difficultés (bienvenue... ; cela doit avoir du sens...)

COMMUNICATION ASSERTIVE

- À favoriser - Cultiver une communication assertive et propre
- À favoriser - S'exprimer de manière authentique, concise, claire
- À favoriser - Se centrer sur le sujet abordé
- À favoriser - Respecter les prises de paroles
- À favoriser - Écouter attentivement et rester ouvert-e au point de vue des autres
- À favoriser - Proposer ou demander une contribution
- À favoriser - Faire de notre mieux pour nourrir les besoins et demandes de l'autre
- À favoriser - Accepter que l'autre ne puisse pas répondre à nos besoins ou demandes
- À favoriser - Cultiver les réflexes de questionner, reformuler et valider la compréhension mutuelle (faits et conséquences objectives, enjeux subjectifs : intentions, émotions, besoins)
- À favoriser - Assumer son point de vue subjectif
- À favoriser - Se positionner, s'affirmer de manière assertive : partager son avis, ses préférences, ses limites
- À favoriser - Vérifier la disponibilité de l'autre
- À favoriser - En cas de situations tendues, tendre à résoudre la situation constructivement (accepter que nous puissions être en désaccord, pratiquer une résolution constructive des conflits, exprimer de bonnes intentions.
- À favoriser - Utiliser les 3 reconnaissances : reconnaître la bonne intention (pour soi) ; reconnaître la légitimité du point de vue de l'autre ; reconnaître les contributions et maladroites)
- À éviter - Faire des PIC et des propos dévalorisant les autres : prêts d'intentions, interprétations et jugements de valeurs, contraintes
- À éviter - Faire des DOG, distorsion, omission, généralisation
- À éviter - Prendre les choses personnellement, faire des suppositions

PARTAGE ET TRANSPARENCE

- Indispensable - Sur demande, partager les informations utiles pour l'équipe : projets, prochaines actions, priorités, décisions, obstacles...
- À favoriser - Partager spontanément les informations utiles
- À favoriser - Partager les prises de décisions stratégiques
- À favoriser - Distribuer les autorités opérationnelles
- À favoriser - Partager les bénéfices des résultats



PRÉSENCE ACTIVE

Gouvernance et facilitation
pour des organisations
vivantes & régénératives

presence-active.org