



ICI-3D

.....
International Collective Intelligence
Découvrir - Décider - Déployer
.....

www.ici-3d.com

Pour nous contacter :

04 90 33 57 87

ICI-3D
Agroparc
200, rue Michel de Montaigne
BP 21221
84911 Avignon Cedex 9

.....
Partenaire de Vision 2021

www.vision-2021.fr



EXPLORATION EN TERRITOIRE D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Synthèse d'une recherche appliquée auprès de 10 entreprises
Création d'un outil de mesure de la maturité des équipes pour mieux déployer l'Intelligence Collective

Une étude réalisée par les membres du Collectif ICI-3D

www.ici-3d.com

.....
SOMMAIRE
.....

AVANT-PROPOSp. 2

Pourquoi ce livret ?

Comment utiliser ce livret ?

L'Intelligence Collective, c'est quoi ?

INTRODUCTION.....p. 4

Qui sommes-nous ?

Les modèles qui animent nos actions

Notre histoire

Comment procédons-nous ?

FOCUS SUR L'EXPÉRIMENTATION D'ICI-3Dp. 7

Sommaire du Focus

10 entreprises participent, 4 témoignent

La savonnerie de Haute-Provence

Exhibit Group

Toute la marée

Adret

CONCLUSIONp. 34

QUELQUES RETOURS DES PARTICIPANTS.....p. 35

EN SAVOIR PLUS SUR LE COLLECTIF ICI-3D.....p. 36

La Signification ICI-3D

Pourquoi ce collectif ? Notre mission

Vers quoi tend notre collectif ? Notre ambition

Quelle organisation pour ce collectif ?

Valeurs et mode de fonctionnement

AVANT-PROPOS

Pourquoi ce livret ?

Ce livret s'attache avant tout à répondre à une question : **Comment réussir à reproduire ces instants au cours desquels nous ressentons la force du collectif face à un défi et où il émerge une solution, à laquelle personne n'aurait pensé en individuel ?**

Ces instants sont précieux car la plupart du temps furtifs et souvent complexes à reproduire au quotidien. C'est la raison d'être de ce livret.

Que vous soyez **Dirigeant, Responsable de service, Consultant ou Coach**, nous espérons que vous puissiez trouver dans cette synthèse des pistes concrètes vous permettant de cheminer à votre rythme vers une organisation à l'image de vos souhaits, de ceux de vos équipes et/ou de vos clients.

Comment utiliser ce livret ?

Ce livret a pour vocation de vous accompagner dans la construction de

vos itinéraires personnels vers l'Intelligence Collective. Pour remplir au mieux cette mission, ce livret est constitué de trois parties :

L'**introduction**, qui apporte des éclairages nécessaires pour :

- ↳ Acquérir une vue d'ensemble de l'approche « originale » développée par le Collectif ICI-3D.
- ↳ Découvrir l'outil de mesure sous la forme d'un questionnaire créé dans le cadre de la recherche appliquée.
- ↳ Identifier les phases des interventions réalisées auprès des structures partenaires.

La seconde partie, **Focus sur l'expérimentation d'ICI-3D**, vous permet de visualiser concrètement la mise en œuvre de l'Intelligence Collective au travers de la description du parcours réalisé par 4 entreprises « témoins ».

Cette partie vous propose également un tableau synthétique afin de construire

vos propres itinéraires vers une « nouvelle » forme d'organisation grâce à des propositions éprouvées et testées par les entreprises partenaires.

La dernière partie, vous invite à découvrir :

- ↳ quelques témoignages des participants à l'expérimentation
- ↳ des informations complémentaires sur les membres du Collectif ICI-3D

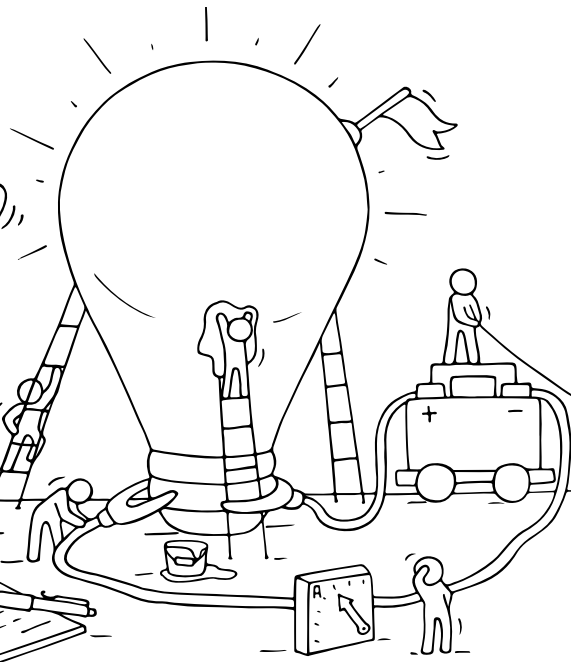
L'Intelligence Collective... c'est quoi ?

Comme beaucoup de termes importants mais « évocatifs », il y a eu presque autant de définitions de l'Intelligence Collective que d'auteurs sur le sujet...

Par exemple **Hiltz et Turoff** (1978) la définissent comme « une capacité de décider collectivement qui est au moins aussi bonne ou si possible meilleure, que si c'était l'œuvre d'un seul membre du groupe ».

Smith (1994) la définit comme « un groupe d'êtres humains poursuivant





une tâche comme si le groupe lui-même était un organisme cohérent et intelligent œuvrant avec un seul esprit, plutôt qu'une collection d'agents indépendants ».

Et **Lévy** (1994) la définit comme « *une forme d'intelligence universellement distribuée, constamment en effervescence, coordonnée en temps réel, et qui produit une mobilisation efficace des compétences* » (cité par **Malone** et **Bernstein**, 2015).

Si l'intelligence en général peut être définie comme la capacité à interagir avec succès dans le monde, plus particulièrement face aux défis ou aux changements, l'intelligence collective peut être vue comme l'intelligence partagée d'un groupe, qui émerge de la collaboration et de la communication entre plusieurs individus, se manifestant par exemple lors de processus de synergie, de résilience ou d'autres phénomènes comme ceux apparentés aux équipes performantes (peak performance) ou à la «sagesse des foules» (**Surowiecki**, 2008).

La définition que le collectif **ICI-3D** choisit de retenir est la suivante :



Robert Dilts

« Dans les systèmes humains, l'Intelligence Collective est liée à la capacité d'une équipe, d'un groupe ou d'une organisation, à penser et à agir sur un mode aligné et coordonné.

De la même manière que l'hydrogène et l'oxygène se combinent pour former la troisième entité « Eau », l'Intelligence Collective transforme les individus séparés en un groupe cohérent et crée une équipe dans laquelle le tout est véritablement plus grand que la somme des parties »

Dilts 2016.

INTRODUCTION

Qui sommes-nous ?

ICI-3D regroupe sept consultants seniors en Ressources Humaines, certifiés en Intelligence Collective par Robert Dilts. Leurs activités intéressent toutes sortes d'organisations, de toutes tailles et de tous secteurs. Leur mission est d'outiller l'Intelligence Collective et de la rendre la plus opérationnelle possible, en créant et en animant des protocoles d'intervention et d'accompagnement pour les organisations.

ICI 3D a élaboré et testé des approches innovantes en 2014 et 2015 et mené en 2016 une série d'expérimentations auprès de quelques entreprises sélectionnées pour leur représentativité et leur diversité.

Ce document restitue de façon synthétique les différentes interventions qui ont été menées au cours de l'année 2016.

Les modèles qui animent nos actions

Le collectif **ICI-3D** s'inspire de deux modèles pour mener ses actions au sein des entreprises, le modèle de Robert Dilts (**Vison 2021**) et l'approche de **Intelli7**.

VISION 2021



- ↳ Dimension de l'intelligence émotionnelle
- ↳ Libérer le pouvoir génératif des groupes et des équipes
- ↳ COACH versus CRASH
- ↳ La Spirale de Collaboration
- ↳ Modélisation de la Synergie
- ↳ Le cercle de la réussite (SFM Circle of SuccessTM)

INTELLI7



- ↳ Comprendre - Mesurer - Agir
- ↳ Dimensions de Personnalité et de Comportements
- ↳ Modèles de convergence et de divergence
- ↳ Mesures des potentiels personnels et collectifs
- ↳ Émergence des talents individuels au service du collectif
- ↳ Programmation Neuro Linguistique - Analyse Transactionnelle

ICI-3D

Mise en place du champ nécessaire à l'Intelligence Collective par un process spécifique
Animation simultanée des phases :

- ↳ Convergente (focus fort pour l'atteinte des objectifs)
- ↳ Divergente (défocalisation pour la créativité)
- ↳ Techniques de créativité collective et de consolidation



Le collectif ICI-3D / Gilles Roy ; Jean-Luc Cervia ; Christian Hubert-Hugoud ; Régis de Charette ; Florence Betito Marouani ; Gilles Vialard ; Lydia Abad

Notre histoire

2011 - 2014

Formation Vison 2021
"Accompagner le développement de l'Intelligence collective" par Robert Dilts

Année 2015

Création d'un outil de mesure
à travers un questionnaire
construit sur des critères et des
pratiques quotidiennes

Année 2016

Expérimentation

Juin 2017

Edition d'un livret
"retour d'expérience"

Janvier 2015

Constitution du
groupe ICI-3D

Janvier 2016

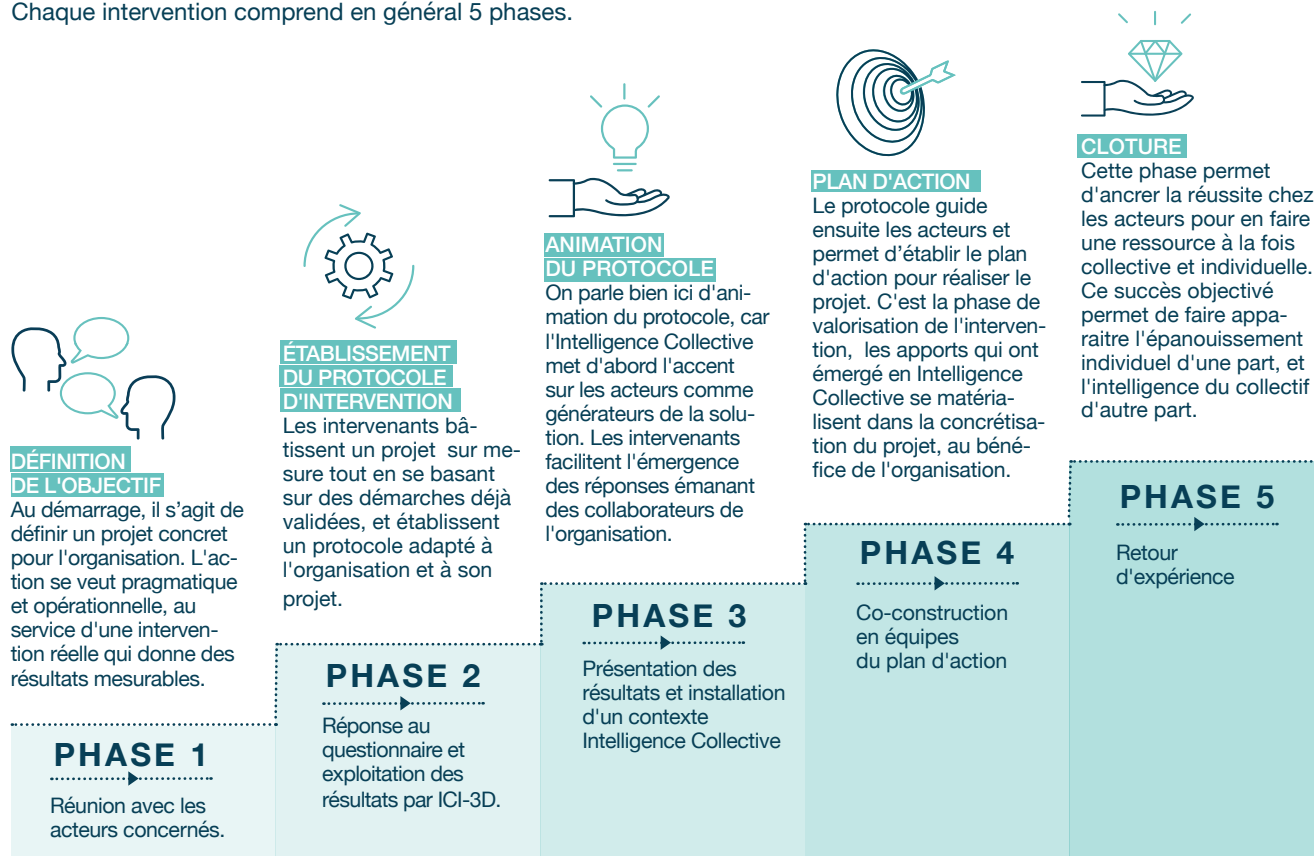
Lancement de la
phase pilote auprès
de 10 entreprises
volontaires

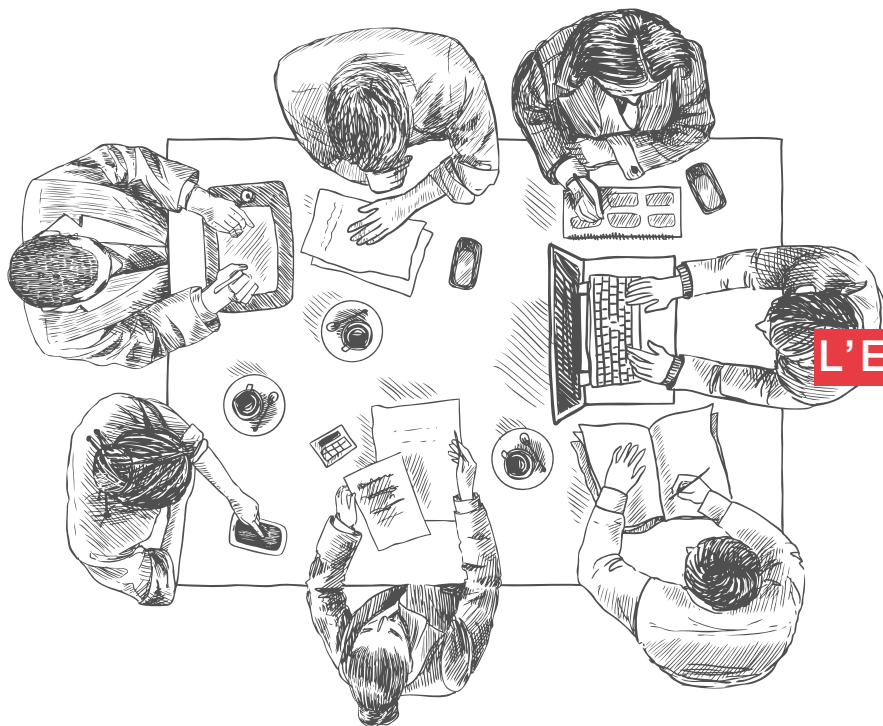
Janvier 2017

Compilation et
mise en forme des
résultats

Comment procédons-nous ?

Chaque intervention comprend en général 5 phases.





FOCUS SUR L'EXPÉRIMENTATION D'ICI-3D

Si vous êtes ...

Rendez-vous page...



UN COMITE DE PILOTAGE D'UNE ENTREPRISEp. 10 à 17

Témoignage de l'entreprise **La savonnerie**
Le parcours de **La savonnerie** avec ICI-3D
L'œil de l'expert
Pour aller plus loin
Le bilan de l'expérience (métafiche)



UNE EQUIPE DE DIRECTION EN COURS DE CONSTRUCTION p. 16 à 23

Témoignage de l'entreprise **Exhibit Group**
Le parcours de **Exhibit Group** avec ICI-3D
L'œil de l'expert
Pour aller plus loin
Le bilan de l'expérience (métafiche)



UNE ENTREPRISE FAMILIALE EN TRANSITIONp. 22 à 29

Témoignage de l'entreprise **Toute la marée**
Le parcours de **Toute la marée** avec ICI-3D
L'œil de l'expert
Pour aller plus loin
Le bilan de l'expérience (métafiche)



UNE EQUIPE DE 40 PERSONNES ET PLUSp. 28 à 35

Témoignage de l'entreprise **Adret**
Le parcours de **Adret** avec ICI-3D
L'œil de l'expert
Pour aller plus loin
Le bilan de l'expérience (métafiche)

À partir du travail réalisé avec dix entreprises, nous présentons de façon synthétique les orientations possibles pour une intervention avec ICI-3D. Nous vous proposons de découvrir plus en détail quatre exemples significatifs d'intervention ICI-3D dans des entreprises de secteurs différents.

 Springer

Copyright Clearance Center

Gemalto / Sécurité numérique High-tech



La Savonnerie de Haute Provence / Industrie Cosmétique ●



Journal of
Management Education

CQS / Consultant secteur médical



CEGOS / Formation continue

Questionnaire ICI-3D







La savonnerie de Haute-Provence



Daniel Margot,
Gérant de l'entreprise
« Savonnerie de Haute-Provence »

Notre entreprise est spécialisée dans le secteur de la Savonnerie. Depuis notre création en 2002, nous connaissons une croissance en continu.

En tant que dirigeant fondateur, j'ai à cœur de partager nos 20 ans d'expérience dans le domaine de la savonnerie et ainsi mettre toutes nos compétences professionnelles au service des projets de la société. En presque 15 ans, l'équipe s'est étoffée de plus de cent collaborateurs (rachat, création d'une holding etc.). Les activités ainsi que les clients se sont largement diversifiés.

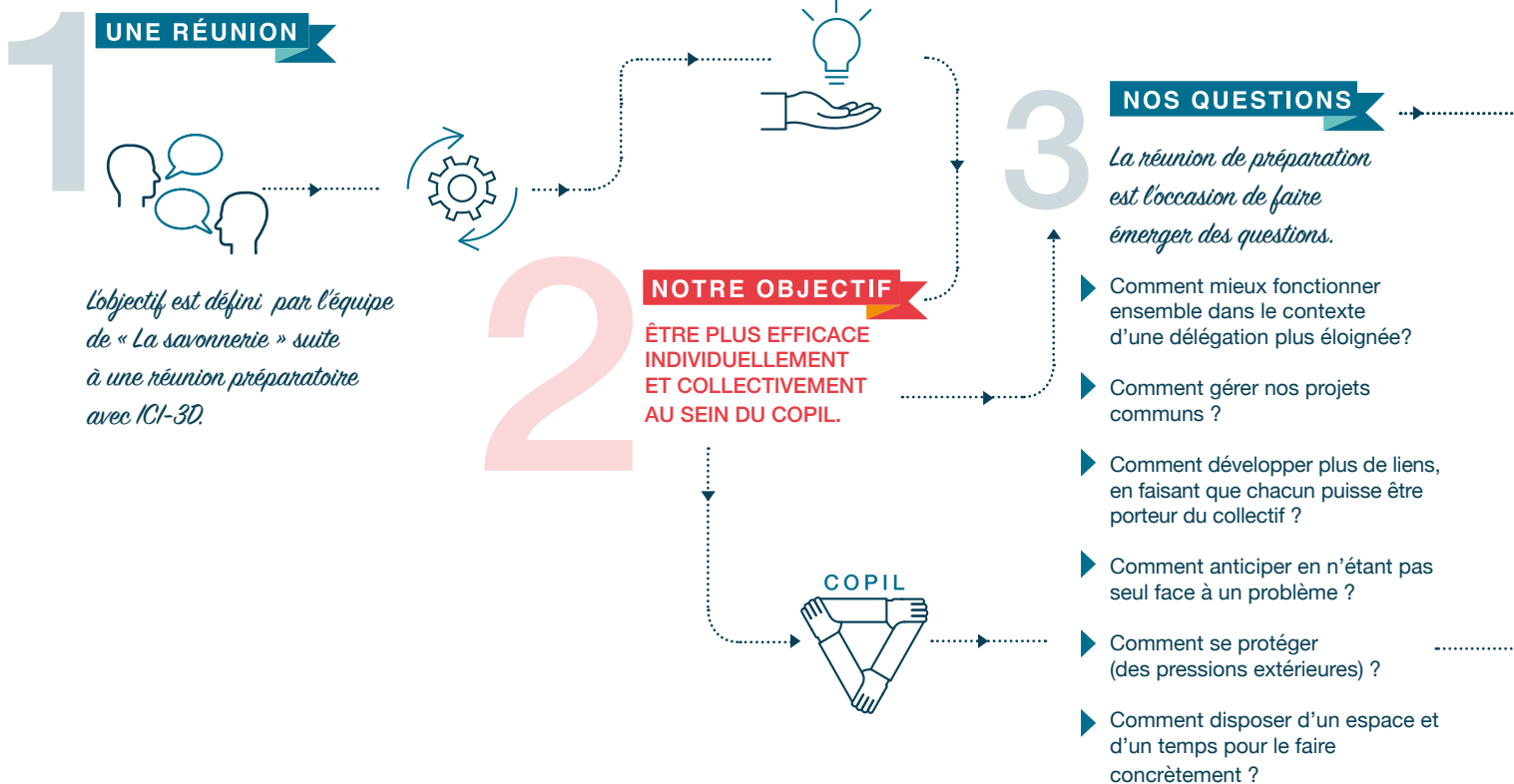
En février 2015, pour asseoir ce développement, nous avons entrepris un travail de teambuilding auprès du comité de pilotage de la holding afin notamment de revisiter nos valeurs et nos méthodes de travail. Puis, nous avons poussé la réflexion en mettant en place une démarche de 360°, afin de commencer à identifier les conditions concrètes nous permettant de

prendre du recul en tant que dirigeants et laisser plus d'espace, d'autonomie et de responsabilité aux membres du comité de pilotage.

Ainsi, la proposition d'ICI-3D arrivait au bon moment pour avancer dans notre volonté de passer d'un niveau quasi-exclusivement opérationnel, orienté chiffres et résultats, à un niveau plus stratégique, intégrant également un questionnement sur les modalités de fonctionnement collectif pour parvenir aux résultats.

shp-soap.com/fr/

LE PARCOURS DE LA SAVONNERIE AVEC ICI-3D





4

NOS CHOIX

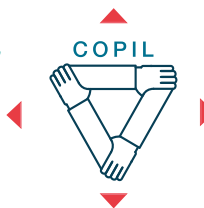
Ou la mise en oeuvre de directions de travail pour atteindre l'objectif.

Suivre nos décisions

Vérifier et contrôler après coup la conformité des actions au plan établi

Poser un cadre clair

Poser des règles de fonctionnement qui permettent les contributions.



Anticiper les risques

Capacité à se projeter dans l'avenir afin de mettre en lumière les pièges et les menaces.

Être visionnaire

Capacité à percevoir la réalité profonde des choses au delà du visible, de l'immédiateté.

NOTRE PLAN D'ACTION

5



Formaliser dans une matrice SWOT la vision collective



Mettre en oeuvre un support de suivi d'actions

Simple

Visuel (couleurs)

Partagé

Daté, programmé

Construire à partir de l'existant

Faire le suivi et les exploitations trimestrielles



L'ŒIL DE L'EXPERT

L'équipe est consciente de ses ressources de réactivité de capacité à faire face aux urgences d'engagement vers l'action) ainsi que de ce qu'elle génère : énergie, spontanéité, implication forte des individus...

L'équipe exprime son besoin de plus de suivi et de cadre pour canaliser l'énergie présente efficacement, mieux la répartir dans le temps et de façon durable.

L'objectif émergent :

Équilibrer les ressources présentes avec des apports structurants.

Un premier pas pourrait être de structurer et différencier différents types de réunions de COPIL :

- ⊗ Des réunions hebdomadaires tournées vers l'opérationnel et l'action.
- ⊗ Des réunions mensuelles dédiées aux processus de travail, système de décision, délégations, gouvernance.
- ⊗ Des réunions trimestrielles ou biannuelles dédiées à la stratégie, à la vision.



POUR ALLER PLUS LOIN

- ⊗ Le point de vigilance identifié par l'équipe est de savoir garder un espace dédié à la créativité même en période de «turbulence».
- ⊗ Concrètement, de même qu'il y a un temps alloué à un outil de production, l'idée serait de consacrer un temps à la maintenance de cet espace de créativité : où, quand, comment, avec quelles modalités....?



VOS ORIENTATIONS EN UN CLIN D'ŒIL...

Si comme La Savonnerie de Haute-Provence, vous êtes...
un comité de pilotage d'une entreprise de moins de 10 personnes

Si votre besoin est de...	Alors le protocole ICI-3D approprié serait...	La finalité serait...	Le plan d'action suggéré serait...	Le point de vigilance serait...	Pour aller plus loin...
ÊTRE PLUS EFFICACE INDIVIDUELLEMENT ET COLLECTIVEMENT AU SEIN DU COPIL	Faire une comparaison entre la perception collective de ce qu'il convient de faire plus, de renforcer et la perception collective de ce qu'il convient de faire moins, modérer	Organiser concrètement un mode de fonctionnement mieux adapté. Equilibrer et canaliser l'énergie qui est toujours présente	↳ Mise en œuvre d'un support de suivi d'actions simple, visuel, partagé. ↳ Formaliser la vision collective. ↳ Structurer et distinguer les différents types de réunions de COPIL.	L'équipe ne veut pas perdre ce qui fait sa spécificité : capacité à faire face aux urgences, énergie, spontanéité, implication forte des individus.	Intégrer des outils d'Intelligence Collective pour fluidifier le fonctionnement collectif.

A partir du travail réalisé avec les dix entreprises nous présentons de façon synthétique les orientations possibles pour une intervention avec ICI 3D. Ces propositions sont à prendre comme des suggestions de présentation, qu'il conviendrait d'approfondir ensemble lors d'un entretien. Autrement dit cette Map a pour principale finalité de vous fournir des pistes de réflexion pour vos fonctionnements d'équipe.





EXHIBIT GROUP



Jean-Bernard Rivaton
Président du Conseil de
Surveillance Exhibit Group

Nous sommes une entreprise familiale spécialisée dans l'impression numérique « Grand Format ». Depuis notre création en 1991, nous avons connu une croissance forte en passant de 2 à plus de 100 collaborateurs aujourd'hui.

Il y a environ une quinzaine d'années, en tant que PDG fondateur, un questionnement sur ma posture de dirigeant m'a poussé à me former dans divers domaines et notamment en Intelligence Collective. Après quelques applications concrètes initiées auprès de mes collaborateurs : formations en communication interpersonnelle, coachings de performance, ateliers de co-développement professionnel,

Forum Ouvert etc, j'ai ressenti le besoin d'aller encore plus loin...

En effet, je souhaitais que nous puissions réfléchir collectivement à comment créer les conditions en interne pour pouvoir poursuivre notre développement et amorcer la transmission de l'entreprise au niveau familial.

Dans ce contexte, nous avons accueilli la proposition de participation à l'expérimentation ICI-3D comme une réelle opportunité d'amorcer concrètement et collectivement la transition, qui visait notamment à passer d'un management à deux têtes à la mise en place d'un Comité de Direction Élargi pour la première fois de notre histoire. Ainsi, lors de la réunion préalable, le Comité de Direction, sans ma présence, a formulé l'objectif suivant :

« Former une équipe agile au service du projet de l'entreprise ».

Cette réunion de préparation a également été l'occasion de faire émerger certaines questions, parmi lesquelles :

- Comment créer un vrai sentiment d'équipe ?
- Comment construire une équipe de direction avec les nouveaux modes de gouvernance souhaités ?
- Comment apprendre à nous connaître mieux et servir le projet de développement de l'entreprise ?
- Au service de quoi mettre en œuvre ces actions intelligentes ?
- Dans quels domaines spécifiques mettre en place ces actions ?

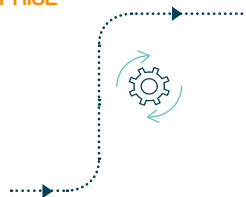
exhibitgroup.fr/

LE PARCOURS D'EXHIBIT GROUP AVEC ICI-3D

1

NOTRE OBJECTIF

FORMER UNE ÉQUIPE
AGILE AU SERVICE DU
PROJET DE L'ENTREPRISE



2

*La réunion de préparation
est l'occasion de faire émerger
des questions et également
des orientations possibles de
réponses.*



COMMENT FAIRE ?

CRÉER UN VRAI SENTIMENT D'ÉQUIPE
Créer le nouveau comité de direction
Travailler ensemble différemment.

**CONSTRUIRE DE NOUVEAUX
MODES DE GOUVERNANCE**
Construire et diffuser des méthodes,
et des postures individuelles et collectives
pour révéler le meilleur de chaque collabora-
teur et de chaque service.

**APPRENDRE À MIEUX
NOUS CONNAÎTRE ET À SERVIR
LE PROJET DE DÉVELOPPEMENT
DE L'ENTREPRISE**
Faire évoluer nos modes d'interaction
pour gagner en efficience
et mieux servir le projet de l'entreprise.

POUR QUOI FAIRE ?

**AU SERVICE DE QUOI
METTRE EN ŒUVRE
CES ACTIONS INTELLIGENTES**
Clarifier la mission de l'entreprise
Comprendre, incarner, et partager
la mission du CODIR au-delà
des missions individuelles.
Créer une intention collective.

3



NOTRE PLAN D'ACTION



FORMER UNE
ÉQUIPE AGILE
AU SERVICE
DU PROJET DE
L'ENTREPRISE

À CONSERVER

ENGAGEMENT

Volonté à faire
et à faire faire
ce qui a été décidé.

- ☉ Mettre en place un plan d'action par Business Unit.
- ☉ Faire un suivi des décisions.
- ☉ Utiliser le processus des réunions déléguées (Alain Cardon).

HUMOUR

Capacité à utiliser
l'humour pour créer
une prise de recul, un
décalage, des idées
hors cadre.

- ☉ Continuer à amener de la légèreté avec quelques plaisanteries.

INTÉGRITÉ

Capacité à faire preuve
de sincérité face à ses
interlocuteurs en se
faisant respecter.

- ☉ Donner du Feedback et s'autoriser à recentrer les échanges et les discussions.

À DÉVELOPPER

CONFIANCE MUTUELLE

Capacité à montrer, expri-
mer ses difficultés, et sa
vulnérabilité, et accepter
celles de l'autre.

- ☉ Écouter et partager les émotions.
- ☉ Faire tomber les masques.

CRÉATIVITÉ

Capacité à créer
quelque chose qui n'existe
pas encore,
à combiner, à générer
de l'innovation.

- ☉ Poser a minima une question créative par CODIR
- ☉ Changer d'environnement pour certaines de nos réunions
- ☉ Travailler avec d'autres supports que l'oral uniquement



L'ŒIL DE L'EXPERT

Le succès de l'entreprise s'est construit sur l'implication très forte des dirigeants fondateurs avec un mode de management directif. Le développement de l'entreprise dû à une forte croissance interne et externe (avec le rachat de plusieurs entreprises) rend peu à peu ce mode de management difficile, (générateur de tensions aussi bien pour les dirigeants que les salariés) et inapproprié au déploiement du potentiel des collaborateurs.

La décision de changer profondément le mode de gouvernance en créant un comité de direction avec six responsables de Business Unit à l'échelle du groupe est un acte fondateur de la nouvelle organisation.

Le challenge consiste pour l'équipe de Direction à construire son identité et définir précisément les comportements à encourager et ceux à écarter pour réellement incarner cette nouvelle gouvernance. Ce travail autour de la vision de l'équipe actuelle et idéale a contribué activement à construire le climat de sécurité relationnelle indispensable à l'engagement des membres de l'équipe et à l'efficacité du collectif.



POUR ALLER PLUS LOIN

- o Le point de vigilance identifié par l'équipe est de savoir garder un espace dédié à la créativité même en période de « turbulence ».
- o Concrètement, comme le temps alloué à un outil de production, l'idée serait de dédier un temps de « maintenance » pour l'équipe de direction.
- o Pour le mettre en œuvre le premier pas consiste à clarifier collectivement le mode de « maintenance » de cet espace de créativité (où, quand, comment, avec quelles modalités.)



VOS ORIENTATIONS EN UN CLIN D'ŒIL...

Si comme Exhibit Group, vous êtes...
une équipe de direction de 5 à 10 personnes en cours de construction

Si votre besoin est de...	Alors le protocole ICI-3D approprié serait...	La finalité serait...	Le plan d'action suggéré serait...	Le point de vigilance serait...	Pour aller plus loin...
FORMER UNE ÉQUIPE "AGILE" AU SERVICE DU PROJET DE L'ENTREPRISE	Identifier les pratiques et les comportements à soutenir, développer et ceux à réduire ou éviter	Être capable d'accompagner une profonde transformation organisationnelle au service de la raison d'être de l'organisation	↳ Mettre en œuvre des processus de réunions efficaces et responsabilisants pour chaque membre du CODIR. ↳ Définir des « rituels » de rencontres favorisant l'authenticité. ↳ Créer des conditions favorables pour penser "hors de la boîte". ↳ Garder de la fraîcheur et de l'humour	Les zones de perturbations ou de tensions dans l'organisation, peuvent générer des « retours en arrière »	Conserver des temps de « maintenance » de l'équipe CODIR pour conserver le niveau de sécurité relationnel ainsi que des temps de créativité.

A partir du travail réalisé avec les dix entreprises nous présentons de façon synthétique les orientations possibles pour une intervention avec ICI 3D. Ces propositions sont à prendre comme des suggestions de présentation, qu'il conviendrait d'approfondir ensemble lors d'un entretien. Autrement dit cette Map a pour principale finalité de vous fournir des pistes de réflexion pour vos fonctionnements d'équipe.





Toute la marée



Florent Chatzimichalis,
Directeur de l'entreprise
« Toute la marée »

Nous sommes une entreprise familiale de plus de 30 ans d'existence spécialisée dans le commerce de gros de produits ultra-frais. Nous nous appuyons sur des valeurs fortes : disponibilité, fiabilité, réactivité. Notre équipe s'est progressivement développée pour atteindre aujourd'hui une vingtaine de collaborateurs.

En tant que nouveau dirigeant, j'ai souhaité poursuivre le travail du fondateur et développer la dynamique collective au sein de l'entreprise. A la suite d'un cheminement personnel soutenu par un accompagnement en coaching individuel, j'ai saisi l'opportunité proposée par les consultants ICI3D pour aller plus loin vers l'expérimentation de l'Intelligence Collective.

Nous avons fait le choix d'inviter tous les collaborateurs à faire cette démarche et ils ont tous répondu au questionnaire.

Voici l'objectif choisi collectivement :

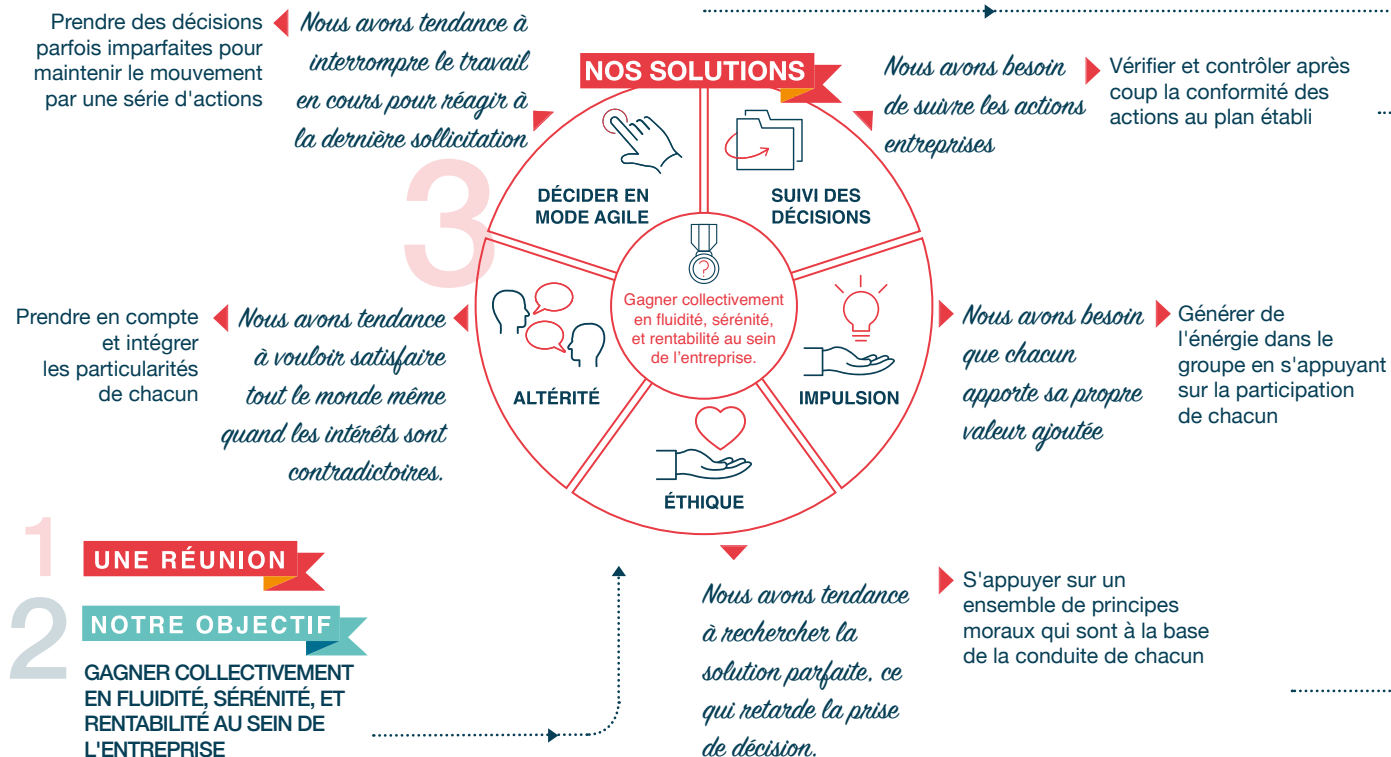
« **Gagner collectivement en fluidité, en sérénité et en rentabilité, au sein de l'entreprise** »

Autour de cet objectif, lors des réunions de préparation nous avons également fait émerger des questions complémentaires qui ont nourri nos réflexions :

- Quelles sont les similitudes et les différences entre les perceptions du comité de direction et celles de l'équipe ?
- Comment optimiser le manque de temps pour mieux travailler ensemble ?
- Que pourrait-on faire de différent pour travailler ensemble dans le même sens ?

toutelamaree.com/

LE PARCOURS DE TOUTE LA MARÉE AVEC ICI-3D





4 NOTRE PLAN D'ACTION



GAGNER COLLECTIVEMENT
EN FLUIDITÉ, SÉRÉNITÉ, ET
RENTABILITÉ AU SEIN DE
L'ENTREPRISE

CANALISER LES ÉNERGIES

- Prendre le temps de poser les éléments pour les sujets et projets importants.
- Choisir le bon moment pour aborder les sujets et projets.
- Noter systématiquement les problèmes récurrents du quotidien et les envoyer par email pour les traiter en réunion mensuelle.

OPTIMISER LES TEMPS DE RÉUNIONS

- Raccourcir le temps des réunions, voire diviser la réunion en deux.
- Travailler sur les sujets et les problématiques en petits groupes (hors réunion).
- Pour les réunions de midi, définir systématiquement un cadenceur tournant, garant du respect du temps et des sujets abordés.
- Lors des prises de décision, spécifier systématiquement le pilote, l'échéance, un binôme "suivi de réalisation", le moyen de suivi.
- Formaliser le process des trois types de réunions

FLUIDIFIER LA COMMUNICATION ENTRE SERVICES

- Envoyer le planning des réunions opérationnelles aux services supports (comptabilité, Ressources Humaines...)
- Intégrer les services supports dans les réunions opérationnelles.
- Informar les services supports des décisions prises lors des réunions opérationnelles.
- Envoyer systématiquement le compte-rendu des réunions.
- Inclure les propositions, les besoins et les demandes des services supports dans les ordres du jour des réunions.



L'OEIL DE L'EXPERT

Chaque personne est experte de son métier et a à cœur de donner le meilleur d'elle-même pour satisfaire son client (interne ou externe). Néanmoins dans les faits, nous sommes face à une collection d'individus, qui ne partagent pas l'information, faute de temps ou par crainte de déranger ou d'encombrer.

Ainsi, chacun travaille sans réellement avoir de vision globale du fonctionnement de la structure dans son ensemble.

ICI-3D a notamment permis de définir un plan d'action contribuant à aller vers une communication plus fluide et transverse au sein de l'équipe.

Ainsi, pour gagner collectivement en fluidité, en sérénité et en rentabilité, les premiers pas seraient :

- Travailler le décroisement
- Prendre conscience des interdépendances
- Valoriser les interfaces entre les différents métiers



POUR ALLER PLUS LOIN

Avant tout il serait nécessaire de construire une vision commune du collectif. Il faudrait ensuite expliciter et verbaliser les divergences actuelles entre le comité de direction et l'ensemble de l'équipe. Enfin, il s'agirait pour l'ensemble des collaborateurs d'identifier et formuler les points de convergence pour répondre à l'objectif choisi collectivement.



VOS ORIENTATIONS EN UN CLIN D'ŒIL...

Si comme Toute la marée, vous êtes...
un comité de direction de moins de 10 personnes

Si votre besoin est de...	Alors le protocole ICI-3D approprié serait...	La finalité serait...	Le plan d'action suggéré serait...	Les points de vigilance seraient...	Pour aller plus loin...
GAGNER COLLECTIVEMENT EN FLUIDITÉ, EN SÉRÉNITÉ ET EN RENTABILITÉ AU SEIN DE L'ENTREPRISE	Faire une comparaison entre la perception collective de ce qu'il convient de « Faire plus » (de renforcer) et la perception collective de ce qu'il convient de «Faire moins » (de modérer).	↳ Prendre le manque de temps comme une opportunité plutôt que comme un frein afin d'envisager et de co-construire de nouvelles façons de travailler ensemble. ↳ Identifier les similitudes et les différences de perception entre le Comité de Direction et celles des équipes.	↳ Canaliser les énergies ↳ Optimiser le temps des réunions ↳ Fluidifier la communication entre les services	↳ Travailler le découloonnement ↳ Prendre conscience des interdépendances ↳ Valoriser les interfaces entre les différents métiers	↳ Construire une vision commune du collectif ↳ Expliciter et verbaliser les divergences actuelles entre le comité de direction et l'ensemble de l'équipe ↳ Identifier et formuler les points de convergence pour répondre à l'objectif choisi collectivement.

A partir du travail réalisé avec les dix entreprises nous présentons de façon synthétique les orientations possibles pour une intervention avec ICI 3D. Ces propositions sont à prendre comme des suggestions de présentation, qu'il conviendrait d'approfondir ensemble lors d'un entretien. Autrement dit cette Map a pour principale finalité de vous fournir des pistes de réflexion pour vos fonctionnements d'équipe.





Adret



Marianne et Richard
Directeurs de l'entreprise « Adret ».

En 1981, poussés par la vision commune de maîtriser de l'énergie dans une perspective écologique, nous avons décidé de créer une société spécialisée dans l'ingénierie du bâtiment.

Trente cinq ans plus tard, notre société repose sur 40 collaborateurs, répartis en plusieurs pôles de compétences.

La qualité de nos services s'appuie notamment sur des valeurs fortes d'humanisme, d'engagement et de Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE). Chaque année, un séminaire de 3 jours en collectif nous permet de réaliser un diagnostic partagé et de

fixer de nouvelles orientations. Sensibilisés depuis de nombreuses années à diverses approches de développement personnel et plus récemment à l'Intelligence Collective, nous avons souhaité orienter le séminaire 2016 sur un objectif différent permettant de répondre aux défis de notre entreprise, à savoir :

- La sortie d'une zone de turbulence économique, qui a laissé quelques traces au sein du collectif.
- Les départs programmés à moyen terme de certains membres fondateurs.
- La nécessité de s'adapter à un marché de plus en plus complexe et en profonde mutation.

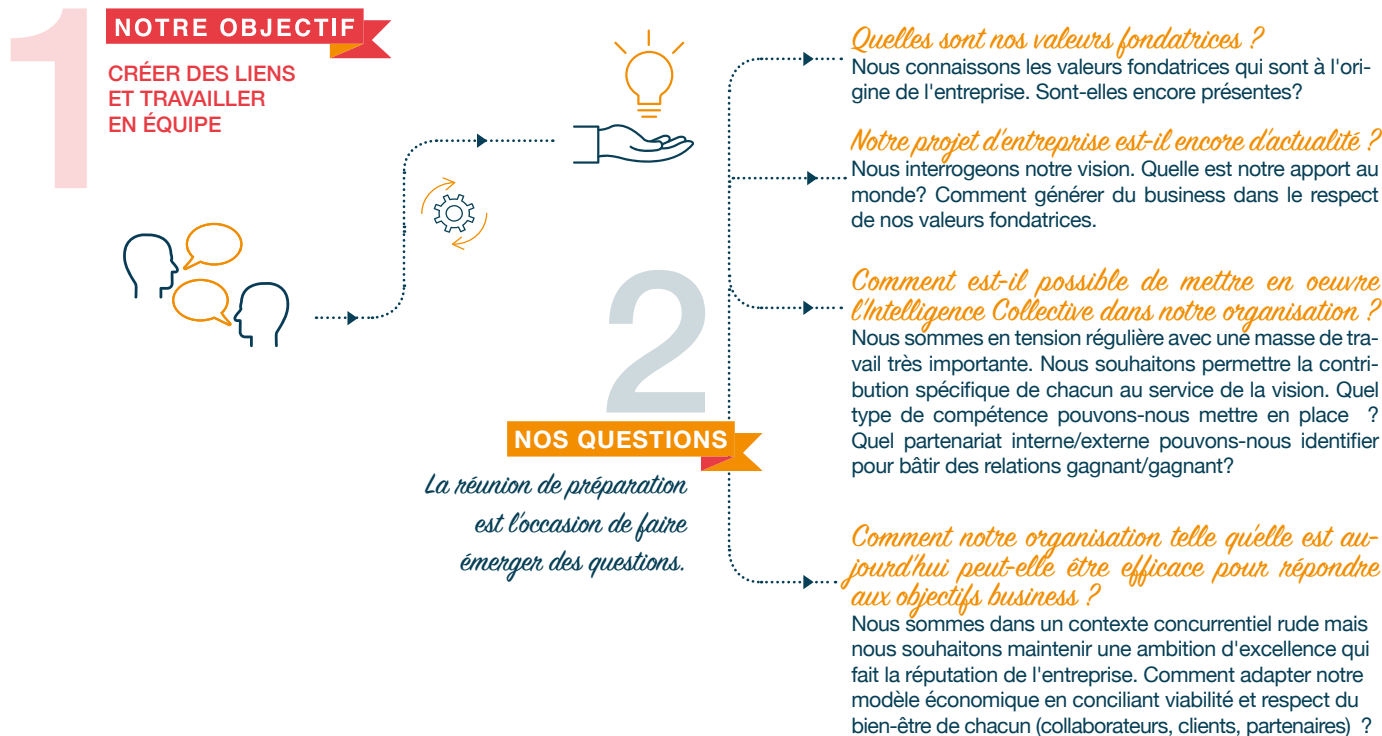
Ainsi, l'objectif qui a émergé tendait vers :

« Créer des liens et identifier comment mieux travailler en équipe ».

La réunion de préparation a également été l'occasion de faire émerger des questions :

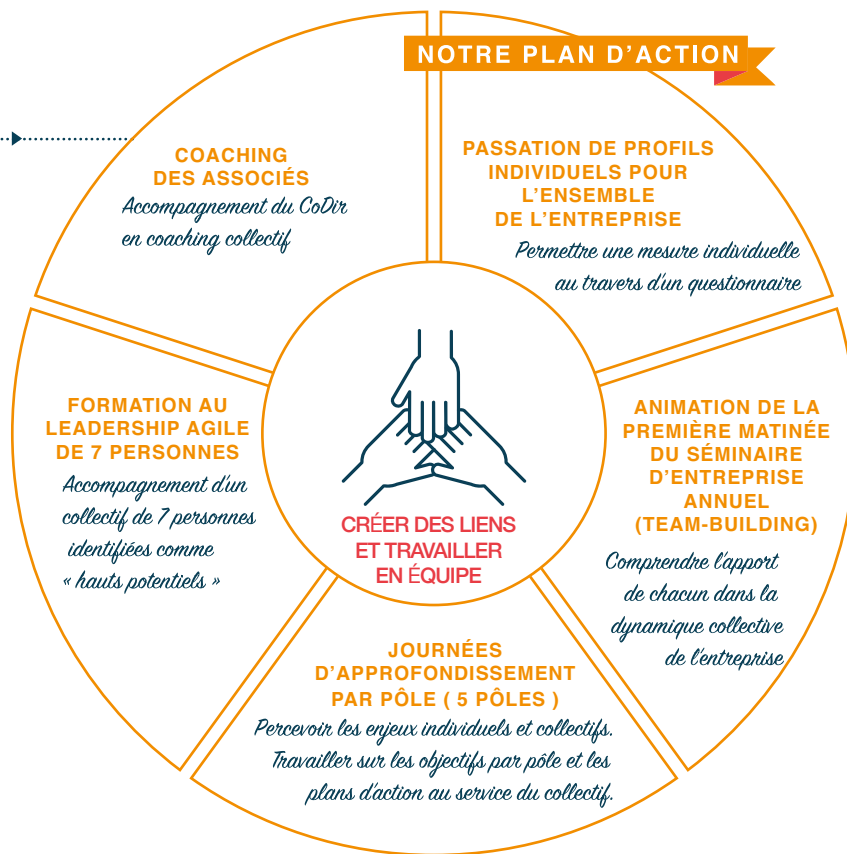
- Quelles sont nos valeurs fondatrices ?
- Notre projet d'entreprise est-il encore d'actualité ?
- Est-ce qu'il est possible de mettre en œuvre l'Intelligence Collective dans notre organisation actuelle ?
- Est-ce que notre organisation telle qu'elle est aujourd'hui est efficace pour répondre aux objectifs business ?

www.adret.net





3





L'OEIL DE L'EXPERT

Une entreprise qui s'est progressivement structurée en silo avec des pôles spécialisés qui assurent chacun un service de qualité aux clients.

Le haut niveau de qualité qui fait la spécificité et la différence de l'entreprise devient progressivement chronophage et consomme de l'énergie dans les équipes.

Par ailleurs, chacun étant centré sur son livrable, plus personne ne prend le temps de partager des informations, ce qui engendre des redondances au sein des services et a des conséquences sur la fluidité de la communication au global.



POUR ALLER PLUS LOIN

- Enclencher un travail par pôles afin d'améliorer la communication et l'efficacité à l'intérieur des pôles.
- Identifier un pool de futurs associés en vue de remplacer les départs de certains membres fondateurs.
- Planifier un accompagnement du Codir pour le soutenir dans la conduite des changements à venir.



VOS ORIENTATIONS EN UN CLIN D'ŒIL...

Si comme Adret, vous êtes...

Une équipe de plus de 40 personnes, constitué depuis plus de 10 ans,
qui a vécu des difficultés conjoncturelles et qui souhaite améliorer son mode de fonctionnement.

Si votre besoin est de...	Alors le protocole ICI-3D approprié serait...	La finalité serait...	Le plan d'action suggéré serait...	Les points de vigilance seraient...	Pour aller plus loin...
S'ADAPTER À UN MARCHÉ EN PROFONDE MUTATION ANTICIPER LE DÉPART DES LEADERS HISTORIQUES	Expérimenter un processus de groupe de travail au travers de jeux ludico-pédagogiques.	↳ Objectiver le fonctionnement du collectif. ↳ Expérimenter les notions de leadership et de followership. ↳ Analyser les forces et freins du collectif.	↳ Prendre un temps spécifique lors du séminaire annuel de l'entreprise pour réfléchir au fonctionnement du collectif. ↳ Échanger sur les apports individuels au collectif. ↳ Travailler à la synergie entre les pôles qui constituent le collectif.	↳ Une spécificité technique de chaque pôle. ↳ Une culture de l'urgence qui limite la fluidité de la communication interne. ↳ Des contraintes économiques fortes de l'environnement.	↳ Intégrer des outils d'Intelligence Collective pour fluidifier le fonctionnement collectif. ↳ Assurer le renouvellement de l'équipe dirigeante.

A partir du travail réalisé avec les dix entreprises nous présentons de façon synthétique les orientations possibles pour une intervention avec ICI-3D. Ces propositions sont à prendre comme des suggestions de présentation, qu'il conviendrait d'approfondir ensemble lors d'un entretien. Autrement dit cette Map a pour principale finalité de vous fournir des pistes de réflexion pour vos fonctionnements d'équipe.

CONCLUSION

Le « grain de sel » des co-créateurs d'ICI-3D, pour conclure...

L'entreprise évolue dans un monde de plus en plus complexe et interconnecté, en perpétuel mouvement où l'incertitude est prégnante. Ce bouleversement environnemental et sociétal, parfois à l'origine de belles transformations, reste souvent source de crises et de crispations. L'émergence d'un type nouveau d'entreprise agite le monde du consulting et du conseil depuis quelques années. Intelligence Collective, Entreprises libérées, Sociocratie, Holacratie, etc... Difficile de prévoir quels seront les contours de ces nouvelles organisations.

Cependant, toutes ne sont pas prêtes à de telles transformations. **Quel est le niveau de maturité d'une structure, organisation, entreprise, nécessaire pour enclencher des processus de changements et s'adapter à ces mutations ?**

Cela a été le point de départ de notre travail articulé autour de trois dimensions récursives et itératives :

Comprendre - Mesurer - Agir

Nous pensons que comprendre les dynamiques individuelles et collectives d'un groupe transforme le regard et la relation au monde et donc à l'organisation d'appartenance. Ainsi le changement émerge progressivement. Pour pouvoir **Comprendre**, il est nécessaire de se référer à une mesure objective permettant de se situer, en mettant l'accent sur l'émergence des opportunités. C'est ici que **Mesurer** rime avec Richesse. Enfin, **Agir**, c'est se mettre en mouvement, incarner ces transformations en mettant l'accent sur les résultats et le processus.

**Créer du mouvement,
c'est créer la vie !**

Ce que nous avons constaté au cours de nos expérimentations, c'est que les moyens de se différencier sont de plus en plus rares et que le niveau de performance rationnelle des organisations devient de plus en plus homogène. Même si la ressource financière est incontournable, la Ressource Humaine est stra-

tégique car elle devient aujourd'hui la différence qui fait la différence ! Lorsque les individus réalisent leurs aspirations en donnant le meilleur d'eux-mêmes, cela produit un impact systémique positif considérable sur l'ensemble de la structure et donc sur le résultat, mais aussi sur son environnement (clients, fournisseurs, territoire...).

Dès lors, nous pensons qu'il est possible de créer des entreprises plus humaines, plus porteuses de sens, économiquement plus performantes pour contribuer à créer une planète et une société plus saine, plus harmonieuse, plus épanouie.

Chacune de nos interventions est l'occasion de prouver qu'il est possible de marier épanouissement et rentabilité. C'est ce qui unit notre Collectif ICI-3D et porte notre démarche.

QUELQUES RETOURS DES PARTICIPANTS À L'EXPÉRIMENTATION ICI-3D

Voici le verbatim des retours des participants lors des réunions de restitution :

« Je suis vraiment surprise d'arriver à un plan d'action concret ! »

« Démarche vraiment intéressante, peut permettre de débloquer une situation dans une équipe qui fonctionne mal. »

« Intéressant d'avoir juste une question, qui favorise la concentration. »

« C'est nécessaire de vraiment insister sur l'objectif pour formaliser le plan d'actions. »

« Un outil intéressant qui pousse à la réflexion et à la remise en question. »

« La démarche qui accompagne ce travail de réflexion est nécessaire pour parvenir à un plan d'action. »

« On ne s'attend pas à avoir ce niveau de lecture détaillé sur l'équipe juste

avec une seule question : déconcertant et intéressant à la fois. »

« Il est vraiment important de revenir à chaque fois sur l'objectif pour ne pas se perdre dans les échanges. »

« C'est intéressant parce que cela parle de nous, des problèmes que nous avons depuis longtemps ! »

« C'est bien que toute l'équipe ait entendu la même chose. »

« Si le but était de vérifier que l'outil fonctionne, alors oui, il fonctionne et il décrit bien ce que nous faisons. »

« Démarche progressive et efficace. »

« La valeur de la prestation est réelle. Cela permet une action à plusieurs étages... je serais partante maintenant pour que nous organisions avec l'équipe, un séminaire de travail cet été pour aller au bout des choses. »

« C'est adaptable pour toute équipe souhaitant développer son efficacité, quel que soit le contexte : sport ; association ; entreprise... »

« Vous pouvez compter sur moi pour la promotion du produit /service. »

« Ce travail a permis une découverte plus personnelle de chaque membre de l'équipe et une remise en question de notre fonctionnement. »

« Cela nous a permis de mieux nous situer individuellement au sein du collectif. »

« Le modèle nous a surpris, il est pertinent. »

« Cela a créé une dynamique qui donne envie d'aller plus loin ». »

EN SAVOIR PLUS SUR LE COLLECTIF EN QUELQUES MOTS

La Signification ICI-3D

ICI : International Collective Intelligence

3D : DÉCOUVRIR les modes de fonctionnement / DÉCIDER des orientations à prendre / DÉPLOYER le plan d'action conforme aux décisions.

Pourquoi ce collectif ? Notre mission

A quoi sert ICI-3D ?

- ⊗ **Harmoniser et mettre en synergie** les niveaux individuels et collectifs d'une organisation afin de...
- ⊗ **Favoriser** l'émergence du meilleur de chacun et du collectif
- ⊗ **Optimiser** les résultats collectifs et nourrir l'individu
- ⊗ **Contribuer** à un monde meilleur
- ⊗ **Ré-interroger** les paradigmes managériaux sur les dimensions :
 - ↳ Organisationnelle (leadership, modalités de fonctionnement...)
 - ↳ Opérationnelle (processus de travail, outils à disposition...)
 - ↳ Humaine et individuelle (rôle et place de chacun au sein de l'organisation, dynamique relationnelle...)

Qu'apporte-t-on aux organisations ?

- ⊗ Un cadre de travail sécurisé.
- ⊗ Des outils et protocoles éprouvés pour co-construire.
- ⊗ Un diagnostic ouvert pour créer du mouvement.
- ⊗ Des retours d'expériences (réussites et difficultés rencontrées).

Vers quoi tend notre collectif ? Notre ambition.

Quel résultat voulons-nous atteindre ?

- ⊗ Sur une dimension **organisationnelle** : des balises et des points de repère pour optimiser les processus de changement
- ⊗ Sur une dimension **opérationnelle** :
 - ↳ Se donner du temps/Gagner du temps
 - ↳ Dépasser les résistances
 - ↳ Stimuler l'engagement/Développer le pouvoir d'agir
- ⊗ Sur une dimension **humaine et individuelle** :
 - ↳ Autonomie / Responsabilité
 - ↳ Adaptabilité / Flexibilité
 - ↳ Maturité relationnelle / Régulation des relations
 - ↳ Durabilité / Plaisir

Quelle organisation pour ce collectif ?

Valeurs et mode de fonctionnement

Quel est notre état d'esprit ?

- ⊗ Plaisir à travailler ensemble.
- ⊗ Efficacité des rencontres.
- ⊗ Un bon équilibre entre l'exigence et la bienveillance.
- ⊗ Avoir conscience des interdépendances.
- ⊗ Valoriser les interfaces entre les différents métiers.

Quel est notre intention ?

- ⊗ Une production conforme aux objectifs
- ⊗ Un nombre croissant d'entreprises qui utilisent ICI-3D

Nous souhaitons remercier l'ensemble des structures citées dans ce document, pour leur participation, qui a permis à l'outil de mesure d'être testé en situation réelle et de donner envie, nous l'espérons, à d'autres structures de s'engager dans un accompagnement en Intelligence Collective.

Nous tenons également à nous remercier mutuellement en tant que membre du Collectif ICI-3D, pour le temps, l'énergie et la confiance que chacun accorde à ce projet depuis son démarrage.

Collectif ICI-3D

Réalisation des interventions et rédaction /

Florence Betito Marouani ; Gilles Vialard ; Christian Hubert Hugoud ; Lydia Abad ; Jean-Luc Cervia ; Régis de Charette ; Gilles Roy

Relecture et corrections /

Gilles Vialard ; Christian Hubert Hugoud ; Florence Betito Marouani

© ICI-3D/2017

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, du texte et/ou de la nomenclature contenus dans le présent document et qui sont la propriété des auteurs, est strictement interdite.
