

Les 9 temps nécessaires au processus coopératif

Introduction

Une itinérance de l'Observatoire de l'Implicite est typiquement faite de 10 à 12 étapes de rencontres avec des collectifs de coopérateurs¹, inscrites dans la traversée à pied d'un territoire, de 3 à 400 kilomètres, sur 4 à 6 semaines. Ces rencontres sont toujours collectives puisque l'objectif est d'amener le collectif à auto-évaluer sa propre maturité coopérative. Le nombre de participants est généralement de 8 à 12, réunissant des profils différents qui appartiennent à ce collectif (par exemple pour une collectivité territoriale, des élus, des agents et des habitants). Chacune de ces rencontres est en soi un projet de coopération. Il s'agit en effet pour les praticiens-chercheurs de l'InsTerCoop de créer les conditions d'entrer très rapidement dans un échange introspectif, alors même qu'ils ne connaissent pas les personnes, de manière à coconstruire une journée d'enseignements et d'apprentissages utiles à chacun.

Ainsi, le déroulement d'une étape réunit par nature même les différents temps qui permettent de nourrir le processus coopératif : de le faire naître, de le développer et de l'entretenir. Ces temps sont au nombre de 9 et sont détaillés ci-après². Ils sont illustrés par des pratiques propres aux itinérances de l'Observatoire de l'Implicite qu'il convient de transposer à chaque situation.

¹ Les types de collectifs sont très divers ainsi que les thématiques sur lesquels ils travaillent : de la collectivité à l'entreprise, de la coopérative agricole au groupe de voisins, de l'association à la structure d'insertion... Leur seule caractéristique commune est leur volonté d'explorer la part implicite de leur processus coopératif, entre eux et avec leurs partenaires extérieurs.

² Le 3^{ème} webinar du cycle de 5 webinaires sur la coopération est dédié à ces temps et est accessible en ligne à l'adresse suivante : <https://instercoop.fr/webinaires-la-cooperation-levier-de-developpement/#webinaire3>

Temps 1 : Disponibilité

La disponibilité est la première condition à la coopération. Être disponible et effectivement présent nécessite en premier lieu d'être clair et centré sur son intention. Toute démarche de coopération doit veiller à soigner la qualité de « présence » : présence à soi-même, présence à l'autre, présence à l'environnement et à l'instant dans lequel nous nous trouvons, présence enfin à l'objectif de l'action dans laquelle nous sommes.

Cette attention à se rendre disponible et présent est d'autant plus essentielle que de ma qualité de présence va dépendre la qualité de présence de mon interlocuteur.

Il est des manières multiples de faciliter notre propre disponibilité :

- Se mettre en mouvement à la rencontre de l'autre,
- Créer du vide, de l'espace, de la respiration dans son emploi du temps,
- Apprendre à observer, à augmenter son attention pour renforcer notre capacité à prendre en compte l'implicite de la relation à l'autre, de notre relation au territoire, ainsi que de notre propre relation à nous-mêmes...

A l'inverse, il est des pratiques qui peuvent nuire à la disponibilité :

- Préparer une rencontre à l'avance peut amoindrir notre disponibilité et notre écoute³,
- Préparer un questionnaire qui mécaniquement diminue notre ouverture à l'inattendu, à la découverte de ce que l'autre a à nous dire.
- Enchaîner les réunions les uns après les autres...

Illustration : Comment l'Observatoire de l'Implicite met en œuvre ce temps de **disponibilité**

Une longue marche d'approche (2 jours) vers le collectif que nous allons rencontrer permet de nous préparer à la rencontre (faire le vide), nous permet de percevoir la singularité du territoire dans lequel nous nous inscrivons (son implicite), et stimule notre curiosité (la présence).

Ne connaître de nos interlocuteurs que le strict minimum pour organiser la rencontre nous évite les idées préconçues qui nuiraient à notre curiosité, à notre besoin de découverte, et de fait, à notre qualité de présence.

Pas de questionnaires ou de thèmes convenus à l'avance et qu'il faudrait explorer. Si nous en avons, nous resterions au niveau de l'explicite, du déjà pensé, déjà construit et ne pourrions-nous laisser surprendre. Nous avons juste quelques questions simples, universelles car totalement décontextualisées, qui nous permettent de rester centrés sur notre intention.

³ Claude Bernard disait que « c'est ce que nous pensons déjà connaître qui nous empêche souvent d'apprendre »

Temps 2 : Lien

L'être humain est avant tout un être de relations. Pour Albert Jacquard « Communiquer, c'est mettre en commun, et mettre en commun, c'est l'acte qui nous constitue. Si l'on estime que cela est impossible, on refuse tout projet humain. »⁴ Entrer en coopération c'est avant tout entrer en relation, relier nos humanités, s'aborder en tant que personnes et pas en tant que rôle.

Le temps du lien, d'inclusion et de de reliance entre les personnes est un temps indispensable, et à renouveler sans cesse, à chaque rencontre. Il peut être court. Il doit de préférence être plutôt informel (pas d'agenda, pas d'ordre du jour...), et sans enjeu. Pour que chacun puisse se sentir à l'aise, il doit prendre en compte les besoins immédiats des uns et des autres : faire part d'une nouvelle qui affecte, d'une question qui taraude, d'une contrainte particulière... Il doit aussi permettre à chacun de se relier aux autres, ainsi que de se relier à lui-même, de construire sa disponibilité, de trouver son espace de décision à être effectivement présent et à s'engager dans l'échange.

Deux pièges sont à éviter. Le premier consiste à croire qu'un simple temps de convivialité à l'agenda suffit à la mise en lien : Café d'accueil à 8h45, démarrage des travaux à 9h. Or, ce ne sont ni les croissants, ni le café qui créent le lien. Convivialité n'est pas reliance. Le second piège est « d'organiser » ce temps en faisant appel à des « outils » : un tour « météo », un brise-glace... Et il est fréquent que ces temps soient au contraire vécus par les participants de façon inconfortable. De manière générale, il n'est besoin d'aucun outil pour nous mettre en lien les uns avec les autres, autre que d'être clairs sur nos intentions, de soigner notre propre disponibilité, et la qualité de nos relations interpersonnelles.

Illustration : Comment l'Observatoire de l'Implicite met en œuvre ce temps de **lien**

Le soir de notre arrivée, nous avons une rencontre informelle, parfois en prenant un repas avec les personnes que nous rencontrerons le lendemain pour notre journée de travail. Ce temps du soir, sans agenda, nous permet de faire connaissance. Nous tenons à ce que les personnes avec qui nous allons travailler le lendemain soient présentes : la qualité du temps de travail dépend étroitement de la qualité de cette rencontre.

Nous nous présentons les uns aux autres, et laissons nos interlocuteurs nous présenter leur projet, dont par principe, nous ne connaissons que le strict minimum.

Nous éclairons nos interlocuteurs sur notre démarche et répondons à leurs éventuelles questions.

Ce temps reste assez court : sa seule vocation est de nouer contact. S'il y a repas, il est 'tiré du sac' pour n'être en aucunes manières une charge pour nos hôtes.

⁴ Albert Jacquard, in Petite philosophie à l'usage des non-philosophes

Temps 3 : Cadre

Toute action se situe toujours dans un cadre. Le plus souvent, ce cadre demeure implicite. Etablir et s'accorder sur un cadre commun posé explicitement est facilitateur de coopération. Ce cadre a vocation à donner des repères et des limites qui permettront aux acteurs de se sentir en sécurité et d'amener chacun à « poser les armes ».

Comme certains outils de mise en lien cités plus haut, il est fréquent que les cadres posés soient contre-productifs. Un cadre de qualité ne doit pas énoncer le résultat attendu, mais la manière dont nous allons procéder pour atteindre ce résultat (les moyens). Un cadre qui énonce les manières de faire est sécurisant, alors qu'un cadre qui énonce le résultat attendu peut devenir stressant. Par exemple « Faites-vous confiance, soyez bienveillants et ne jugez pas » sont trois injonctions stériles qui peuvent devenir paralysantes et faire perdre les bénéfices de la création de lien.

Confiance, bienveillance et non-jugement ne sont pas des moyens, mais les résultats que l'on peut obtenir en posant un cadre de qualité.

Illustration : Comment l'Observatoire de l'Implicite pose le **cadre** des échanges

Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Toute expression est valide. Toute réponse ou non réponse est valide.

Il n'y a pas de garant du temps et nous le sommes donc tous. Nous nous donnons l'autorisation de nous interpeller s'il y a trop de diversion, afin de nous recentrer sur la question.

Chacun peut interpeller le groupe s'il ne comprend pas ce que l'on fait, s'il ne voit pas où l'on va ou se questionne sur l'utilité de ce sur quoi nous échangeons.

Chacun s'autorise à mettre un stop au questionnement s'il le souhaite, sa demande est prise en compte immédiatement avec une clarification réciproque si besoin.

Chacun prend les mots et les questions telles qu'il les comprend, dans la signification qui est la

Temps 4 : Introspection

Ce ne sont pas les organisations qui coopèrent entre-elles, mais les personnes de ces organisations. C'est la raison pour laquelle la place de l'individu, dans sa singularité, est essentielle dans tout projet de coopération⁵. Dans un collectif, chacun a besoin d'un temps d'introspection pour explorer ses propres pratiques, ses motivations, ses ressentis, pour formuler son chemin d'expérience et finalement à mettre en lumière, pour les autres et pour lui-même, sa propre part d'implicite.

Edgar Morin parle de cet exercice d'introspection comme d'une « culture psychique, gymnastique de l'esprit qui consiste à nous regarder, nous observer, nous comprendre, comme nous faisons parfois de la culture physique tous les matins »⁶, la compréhension de soi-même étant la première condition à la compréhension de l'autre.

Lorsqu'elle est menée de manière collective, l'introspection est d'autant plus puissante qu'elle permet à chacun de s'entendre soi-même, et d'entendre les autres. Cette écoute des « je » va renforcer le « nous » qu'ils constituent.

Il est malheureusement trop rare que les organisations permettent des temps d'introspection collective, alors mêmes que les questions d'introspection sont, comme dit Brecht, les « questions qui rendent possible l'action »⁷.

Illustration : Comment l'Observatoire de l'Implicite met en œuvre ce temps d'**introspection**

En invitant les membres de collectifs à s'interroger régulièrement et à donner à entendre leur réponse à 5 questions :

- **Raison d'être** : Ce qui m'incite à être là ? Dans ce qui nous réunit...
- **Intention** : Qu'est-ce que je décide d'y faire ?
- **Critères** : À quoi je sais que je suis au bon endroit, à quoi je saurai que mon action est utile ?
- **Valeurs et croyances** : Quelles valeurs et croyances ma présence ici et mon action nourrissent-elles chez moi ?
- **Motivation intrinsèque** : Fondamentalement qu'est-ce qui me pousse à être là ?

⁵ Voir à ce sujet la vidéo de Patrick Viveret « Coopération : Co-œuvre ! » sur la chaîne de l'InsTerCoop, qui met en lien la prise en compte de la dimension personnelle et le « PFH » qui peut tout autant être le « précieux facteur humain » lorsque la personne trouve sa place dans le projet collectif, comme le « putain de facteur humain » lorsque le collectif ne nourrit les aspirations de la personne.

<https://youtu.be/L8jp8mf4XcY>

⁶ Edgar Morin, Pourquoi enseigner la compréhension humaine, Intervention du 20 octobre 2006 à l'Université Pour Tous de Sénart.

⁷ Bertolt Brecht, Me-Ti, 1965, p. 58.

Temps 5 : Se dérouter

Se dérouter agit comme un antidote pour neutraliser certains poisons qui « enrayent » le processus coopératif : nos pilotes automatiques (ce que nous faisons sans y penser, les « yeux fermés »), nos représentations mentales (images que nous forgeons d'une personne, d'une idée, d'une situation), et nos biais cognitifs (nos schémas de pensée trompeurs et faussement logiques)⁸.

Il y a peu de stratégies contre ces poisons qui nous empêchent de prendre les bonnes décisions, mais il en existe au moins trois : investiguer les incertitudes (« et si... »), explorer les désaccords (les espaces « entre » une proposition et une autre), rechercher la contradiction (par exemple l'avantage à « ne pas » prendre cette décision). Ces 3 stratégies sont « déroutantes » car nos tendances seraient plutôt de rechercher les certitudes, les accords, et les raisons de faire. Mais c'est précisément en changeant de route par rapport à nos habitudes, en créant un déséquilibre, que nous pouvons nous mettre en mouvement et avancer.

L'introspection (voir ci-dessus) est un premier antidote, puisque la « métacognition » (les pensées que j'ai sur mes propres pensées) permet de développer notre esprit critique, mais il demeure difficile de voir en soi, ces modes de fonctionnements non-conscients. En revanche, il est bien plus facile de les voir chez les autres. C'est la raison pour laquelle il est important de se « dérouter » collectivement. Et comme la qualité du processus coopératif dépend de notre habilité à nous relier les uns aux autres, il sera d'autant plus renforcé que nous aurons exploré nos écarts de représentations.

Se dérouter va permettre à un collectif d'identifier des résistances, le plus souvent non-exprimées, parfois non conscientes, et qui freinent l'avancée de leur projet de coopération. En prenant un autre chemin, le collectif pourra également identifier des obstacles qu'il n'avait pas encore formulé et trouver l'origine. Le collectif qui persévère dans cette pratique pourra même identifier les auto-saboteurs que nous créons souvent nous-mêmes (bien qu'à notre insu) pour ne pas réussir ce que nous entreprenons.

⁸ L'échiquier d'Adelson illustre met bien en évidence ce qu'est un biais cognitif : nous avons beau savoir que la case A est de la même couleur que la case B, nous continuons à les voir comme de couleurs différentes, et nous n'y pouvons rien.

Entrepris collectivement, ce « voyage en dérouté » peut également ouvrir une nouvelle fenêtre sur la compréhension de soi et d'autrui. Il renforce alors les liens entre les acteurs du collectif. Encore faut-il que le cadre soit suffisamment sûr, et que le lien soit suffisamment fort, pour des questions « déroutantes » ne deviennent pas des questions « dérangeantes », ce qui aurait l'effet inverse de celui recherché.

Illustration : Comment l'Observatoire de l'Implicite met en œuvre ce temps **se dérouter**

En invitant les membres de collectifs à s'interroger régulièrement ensemble à l'aide de ces 4 questions :

- Quels sont les **avantages à ne pas** faire (ce que nous voulons faire / faisons) ?
- Quels sont les **avantages à échouer** ? Pour nous ? Pour d'autres ? Et s'il y en avait, ce serait quoi ?
- Quels sont les **inconvenients à réussir** ? Pour nous ? Pour d'autres ? Et s'il y en avait, ce serait quoi ?
- Quels sont les **obstacles** ? Pour nous ? Pour d'autres ? Et s'il y en avait, ce serait quoi ?

A chaque fois, la question est posée pour nous-mêmes, mais aussi pour d'autres acteurs du projet, ou de l'écosystème autour du projet, ou en dehors du projet...

Et pour creuser la question et sortir des premières évidences, on peut passer au conditionnel : « et s'il y avait un avantage à ne pas faire... ce serait quoi ?... »

Temps 6 : Positions de perception

Notre perception de ce qui se présente à nous dépend toujours de notre position par rapport à cet objet. En ce sens, n'oublions pas qu'un point de vue n'est que la vue d'un point ! Et comme le rappelle Maurice Merleau-Ponty « On ne voit que ce que l'on regarde. La puissance de voir se couple à la puissance de se mouvoir, si l'on peut dire, pour voir il faut aller y voir »⁹.

Sortir de nos représentations, de nos pilotes automatiques, et mettre nos biais cognitifs à distance nécessite un deuxième antidote qui prolonge celui présenté ci-dessus. Il faut également faire intervenir la notion de déplacement, mais d'une autre manière : il s'agit de changer de position de perception, de regarder l'œuvre commune d'un autre angle (à côté, dessus, dessous...), de la voir du point de vue d'un autre acteur du projet, d'un bénéficiaire, d'un commanditaire... Immanquablement, on voit alors autre chose que ce que l'on voit d'ordinaire.

Encore faut-il opérer un réel déplacement. L'expression « penser à la place de l'autre » est trompeuse. On croit souvent changer de position de perception alors qu'on ne fait que projeter nos propres représentations sur l'autre. Changer de position de perception n'est pas « penser à la place de l'autre » mais « penser **de** la place de l'autre », de sa position. Les nouvelles perceptions qui en découlent apportent alors un nouvel éclairage, complémentaire, qui permet d'augmenter encore les prises de conscience, de rendre visible du non-visible.

Changer de position de perception requiert de la pratique ancrée dans une habitude. Cela demande aux participants de prendre tout ce qui leur vient à l'esprit : spontanéité, créativité, curiosité, observation et non-jugement sont de mises. Cela demande également au collectif de savoir faire la différence entre jugement et discernement.

Illustration : Comment l'Observatoire de l'Implicite met en œuvre ce temps de **positions de perception**

En mobilisant 3 dispositifs distincts :

- Se mettre à la place d'un **Autre** et exprimer, de cette position, mon regard, ma perception, mes ressentis, mes comportements... D'un point de vue méthodologique, pour ne pas être une simple projection intellectuelle, l'exercice réclame des savoir-faire pour amener les participants à effectivement opérer des déplacements mentaux (et parfois physiques pour y contribuer).
- Monter à bord d'une **Montgolfière**, prendre de la hauteur, et prendre une position « méta », de surplomb. Et de là, éventuellement en faisant varier l'altitude de la Montgolfière, décrire ce que je vois, ce que je ressens, exprimer comment je me vois, nous vois de là-haut...
- Prendre la position d'un **Martien** qui débarque de sa planète, et ne connaît rien d'autre que ce qu'il perçoit à cet instant...

⁹ Maurice Merleau-Ponty, L'œil et l'esprit, Gallimard, 1979.

Temps 7 : Maturité coopérative

Nous définissons la **maturité coopérative** comme la capacité individuelle, collective et territoriale, à développer des aptitudes coopératives durables et inconditionnelles (qui ne dépendent ni du contexte, ni de la situation, ni des personnes). De notre maturité coopérative dépend notre capacité à construire des systèmes coopératifs pérennes, les faire vivre, les renouveler et les essaimer. Les travaux de l'InsTerCoop montrent que la maturité coopérative est un levier de résilience et de développement, individuel, collectif et territorial.

Pratiquer l'auto-évaluation régulière de sa propre maturité coopérative est une manière d'imaginer les actions concrètes qui permettraient de la renforcer, au niveau individuel comme au niveau collectif. Certains territoires cherchent désormais à auto-évaluer leur « maturité coopérative territoriale ».

Illustration : Comment l'Observatoire de l'Implicite met en œuvre ce temps de **maturité coopérative**

L'InsTerCoop a mis en évidence 12 principes d'action de la coopération qui permettent de gagner en maturité coopérative. Chacun de ces principes est « dialogique », c'est-à-dire qu'il repose sur deux logiques complémentaires qui peuvent également être concurrentes, voire même antagonistes.

Nous invitons les personnes et les collectifs à parcourir la liste des 12 principes d'action, à s'arrêter sur celui qui résonne avec une situation vécue, et à s'interroger sur :

- Les signaux faibles qu'ils perçoivent et révèlent les logiques à l'œuvre ?
- Ce qu'ils discernent comme complémentarité, concurrence, ou antagonisme ?
- Ce qui pourrait être fait pour faire vivre les deux logiques et habiter l'espace entre les deux ?

Temps 8 : Retour nourrissant

Dans l'Impasse collaborative, Eloi Laurent établit un lien consubstantiel entre coopération et apprentissage : « Coopérer, c'est apprendre à connaître ensemble, la coopération transforme les humains en pédagogues les uns pour les autres. ¹⁰»

Trop souvent, le potentiel de l'apprentissage collectif n'est pourtant pas exploré, l'expérience vécue n'est pas transformée en apprentissage. Le temps du « Retour nourrissant » consiste simplement à explorer dans ce que l'on vient de vivre ce qui enseigne pour le futur. Le terme vient simplement de la traduction complète du mot anglais « feedback », en signifiant les deux composantes : faire un retour, dans des termes qui enseignent et permettent ainsi de progresser.

Les collectifs qui pratiquent régulièrement le retour nourrissant se développent plus vite car chacun y apprend à verbaliser ses prises de conscience, ses compréhensions, ses besoins et amène le collectif à s'en servir et en faire apprentissage.

Illustration : Comment l'Observatoire de l'Implicite met en œuvre ce temps de **retour nourrissant**

Toute rencontre se termine systématiquement par un tour de table où chacun s'interroge personnellement et partage ses réflexions sur 3 questions simples :

- Ce que je retiens d'utile de nos échanges et comment je vais m'en saisir ?
- Eventuellement, ce qui m'a manqué ?
- Comment j'ai vécu ces échanges ?

Chaque question est importante : la première ancre les apprentissages, la seconde ouvre les nouveaux espaces à explorer, la troisième centre les personnes sur la compréhension humaine.

¹⁰ Eloi Laurent, l'Impasse collaborative, pour une véritable économie de la coopération, Les Liens qui Libèrent, 2018

Temps 9 : Décantation

L'être humain est un être organique : pour que les aliments qu'il ingère se transforment en nutriments, il faut d'abord qu'ils soient digérés pour être absorbés et assimilés. C'est le même processus pour transformer l'expérience en apprentissage : la phase de digestion est indispensable.

Pourtant, force est de constater que l'injonction à « agir concrètement » amène les organisations à oublier ce cycle essentiel et à passer directement de la réflexion à l'action. Sans surprise, les actions qui en découlent sont le plus souvent inappropriées puisque la réflexion n'a pas été d'abord intégrée puis appropriée. Ce qui produit le plus souvent des réajustements permanents.

Introduire des temps de décantation dans les processus collectifs permet de digérer les choses, d'éviter de donner tout pouvoir à la seule rationalité (la compréhension intellectuelle) et de donner sa place à la compréhension humaine, et de séparer l'essentiel de ce qui ne l'est pas.

Les pratiques de décantation sont multiples, mais reposent toujours sur un élément fondamental : le temps. Par exemple, certains collectifs ne prennent jamais une décision stratégique lors de la réunion où la question a été instruite, mais à la suivante. Des personnes laissent systématiquement des temps de « vide » dans leur agenda... Et comme pour la digestion d'aliments, la mise en mouvement physique facilite la décantation des idées.

Illustration : Comment l'Observatoire de l'Implicite met en œuvre ce temps de **décantation**

A l'issue d'une rencontre de l'Observatoire de l'Implicite, nous repartons à pied pour un minimum de 2 jours de marche avant de rencontrer le prochain collectif. Cette marche est un temps de décantation. La marche permet la pratique d'une sorte de méditation. En ce sens, elle est pour nous un allié précieux pour éviter l'analyse intellectuelle des échanges, qui nous ferait inmanquablement remonter au niveau de l'explicite. Au contraire, elle nous permet de plonger dans l'implicite, en cherchant à "sentir" le sens des échanges plutôt qu'à les "comprendre". Peu à peu, les liens apparaissent, la complexité se dévoile. L'expérience vécue est assimilée et devient apprentissage.

Conclusion

Dans cette section, nous avons vu les temps du processus coopératifs les uns après les autres, car nous sommes partis de la manière dont nous les mobilisons lorsque nous rencontrons des collectifs de coopérateurs. Chacun de ces temps à sa vertu, et rend possible le suivant. Une fois que le collectif les a tous vécus dans cet ordre, s'installe une compréhension de leurs bénéfices et de leur cohérence. Chacun peut alors être mobilisé indépendamment des autres, en veillant toutefois à certaines précautions, par exemple :

- Le pas de côté nécessite lien
- L'introspection nécessite lien et cadre
- La disponibilité est toujours nécessaire

Il peut être utile à un collectif de s'arrêter régulièrement pour s'interroger ensemble :

- Quels signaux me (nous) montrent que ce temps est aujourd'hui nécessaire ?
- Quand je fais usage de ce temps, qu'est-ce que cela me (nous) apporte ?
- De quelle manière je généralise l'usage de ce temps dans ma pratique ?

Le cas du distanciel

Avec la période de confinement et les restrictions sur l'organisation d'événements du fait de la situation sanitaire, un terme a fait irruption dans nos pratiques : distanciel. Afin de poursuivre les projets en cours, de nombreux événements prévus en « présentiel » ont été adaptés pour se tenir en visioconférence. Partageons quelques enseignements importants.

1. N'espérons pas obtenir les mêmes résultats en distanciel qu'en présentiel. Le distanciel ne peut mécaniquement pas permettre la même qualité de lien : la communication non-verbale disparaît, la communication para-verbale est amoindrie, la communication verbale perd sa fluidité. Pour les rencontres où la qualité de relation est essentielle, il sera toujours mieux de partir du bon pied un peu plus tard, que de partir du mauvais un peu plus tôt.
2. L'expérience montre qu'il est nécessaire d'accorder entre 25% et 50% de temps en plus en visioconférence par rapport au même échange en distanciel. On peut parfois avoir l'impression d'aller plus vite... mais l'expérience montre qu'il faudra probablement revenir plusieurs fois sur le sujet, là où une rencontre de qualité en présentiel aurait suffi.
3. L'organisation du temps doit pouvoir tenir compte de la fatigue visuelle et cérébrale, nettement augmentée en visioconférence. On cherchera à limiter le temps d'une séquence à 1h30, et à espacer les séquences d'au moins 30 minutes. Mécaniquement, l'ordre du jour des réunions (et les ambitions) devront donc être revus à la baisse.
4. Le temps informel de lien est encore plus indispensable en distanciel. Une bonne pratique pour établir une relation d'alter-égo est de ne pas distribuer la parole, mais de demander aux participants eux-mêmes de la donner à un autre participant. Cela renforce l'écoute, la disponibilité et l'engagement. Utiliser les fonctions de sous-groupes, pour faciliter les échanges en petits comités et alterner les séquences.