

Essai de synthèse des notions du livre :

# Comment S'ORGANISER ?

## Manuel pour l'action collective

D'après le livre de Starhawk

éd. Cambourakis

en noir : résumé du bouquin

*en bleu : citations du bouquin*

en rouge : idées émises dans le document « vision » de David

en vert : suggestions inspirées par le bouquin

« Notre projet c'est comme un voyage que nous allons faire ensemble.  
Notre destination (vision) c'est le « monde » que nous voulons créer.  
Nos valeurs c'est le véhicule à bord duquel nous allons voyager.  
Notre intention c'est le trajet que nous avons choisi d'emprunter.  
Nos objectifs ce sont les bornes qui jalonnent le parcours.  
Nos procédures ce sont la vitesse à laquelle nous allons, les pauses que nous décidons de faire pour nous reposer, ce que nous mangeons en chemin et les chants que nous chantons pour nous accompagner.  
Ce contexte dans lequel voyage le groupe nous renforce et nous contraint, c'est inévitable.  
Il est aussi comme la limite qui définit le groupe, ce qui permet d'y accueillir des membres et/ou de voir s'éloigner ceux qui ne partagent pas les mêmes visions, valeurs... »

*Starhawk*

## Les groupes collaboratifs

### VISION

### ACTION

- pouvoir
- responsabilité

### APPRENTISSAGE

- communication
- confiance

### LEADERSHIPS et médiation

### CONFLITS

### Personnalités difficiles - conduites limites

### DES GROUPES QUI FONCTIONNENT

**En gris** : les parties que je n'aborde pas dans ce résumé. Le livre comporte 289 pages que j'ai tenté de résumer à travers des slides pour qu'ils soient potentiellement utilisables si on travaille certains points ensemble.

# Le cercle de **VISION**

- 1/5 vision** du groupe
- 2/5 valeurs** fondamentales du groupe
- 3/5 intentions** du groupe
- 4/5 objectifs** du groupe
- 5/5** modalités de **gouvernance** du groupe

# 1/5 VISION du groupe

= **l'idéal vers lequel tend le groupe** clairement formulé :

1. permet aux membres potentiels de choisir de rejoindre ou non le groupe coopératif en connaissance de cause
  2. est un critère pour évaluer les décisions prises ou à prendre
- proposer une alternative au système agro-alimentaire industriel.
  - contribuer à la construction de territoires/d'une infrastructure économique soutenable/création d'une économie territorialisée soutenable
  - ...

## 2/5 VALEURS du groupe

= **les valeurs fondamentales prioritaires du groupe**

communes (celles qui sont validées par tous)

et clairement définies permettent :

1. d'unir les membres

2. de définir les contours du groupe coopératif

→ non définies selon moi à ce stade

et donc à définir collectivement au départ des valeurs personnelles ?

## 3/5 INTENTION du groupe

= définition claire et courte de **ce que la coopérative veut (concrètement) réaliser** (+ identité visuelle)

→ Un **point de vente** physique

→ permettant une **offre alimentaire** locale, durable, de saison, et à prix juste

→ où il est possible, pour les producteurs, en priorité du **Réseau Paysan**, d'écouler leurs produits + d'autres produits éventuellement proposés

→ ... ?

## 4/5 OBJECTIFS du groupe

= **ce que nous espérons atteindre** par la réalisation de notre intention

1. faisables et accessibles pour au moins certains objectifs

2. spécifiques et inscrits dans le temps

→ faire vivre une **épicerie citoyenne en circuit court**

→ sur le territoire de la commune de **Libramont-Chevigny** qui soit

→ un **lieu d'échange** entre mangeur·euse·s et producteur·ice·s

→ un **lieu de rencontre**

→ un **lieu d'engagement** pour un modèle alimentaire durable qui permette de proposer, mettre en œuvre et diffuser des solutions aux enjeux sociétaux (à préciser concrètement)

# 5/5 GOUVERNANCE du groupe

= **notre mode de fonctionnement en tant que groupe**

**« Nos manières de communiquer et de nous gouverner doivent être le reflet de nos visions, de nos valeurs, de nos intentions et de nos objectifs. »**

*« Le conflit est souvent une question de pouvoir ... il est comme le feu.*

*Les groupes ont besoin de l'énergie motrice de la passion pour avancer.*

*Mais la structure du groupe doit contenir et orienter ce feu, sinon il brûle hors de tout contrôle.*

**Lorsque le pouvoir et l'autorité - qui est la permission d'user du pouvoir - *s'équilibrent avec la responsabilité, le groupe est en capacité d'agir.* »**

# 5/5 GOUVERNANCE du groupe

## GOUVERNANCE ≠ aspects

« Penser le **leadership**

*non comme une qualité qui s'incarnerait dans des personnes particulières*

*mais comme **une palette de rôles et de fonctions***

***que nous pouvons tour à tour endosser ou abandonner. »***

- comment nous nous **comportons** les un.e.s par rapport aux autres
- où, comment et quand nous nous **réunissons**
- comment nous **communiquons**
- comment nous **résolvons les conflits**
- comment nous prenons les **décisions**

→ établir un ROI ? (voir exemple p. 64-65)

# ACTION : pouvoir et responsabilité

## LES POUVOIRS : ≠ formes

- **pouvoir-sur** = hiérarchie
- **pouvoir-du-dedans** = qu'on se donne à soi
- **pouvoir collectif** = solidarité
- **POUVOIR SOCIAL**, influence, rang, pouvoir symbolique, autorité  
(le poids qu'a mon opinion, le respect que j'inspire)... accentue la visibilité de qqn

# ACTION

## REGLES ET NORMES : ≠ formes

- **règles explicites** = codifiées, enseignées, adossées à l'autorité légale
- **implicites** = adossées à aucune loi, non imposées
- **normes** = culturelles

*« Les normes peuvent renforcer l'identité de groupe. Elles peuvent aussi maintenir et renforcer les hiérarchies ... Les groupes collaboratifs peuvent se montrer explicitement ouverts aux personnes de différentes classes sociales ou origines, cela n'empêchera pas que se créent de subtiles barrières inconscientes à la participation pleine et entière de tou.te.s ...  
Comment partager le pouvoir de manière équitable dans un monde inégalitaire ? »*

# ACTION

*« Les groupes qui refusent d'attribuer du pouvoir social à ceux qui le méritent finiront inévitablement par favoriser ceux qui disposent d'un pouvoir social qui n'est lié à aucune forme réelle de travail ou d'engagement.*

*Ceux qui parlent plus haut, les plus imposant.e.s, les plus éduqué.e.s ou les plus charismatiques seront entendu.e.s ; ceux qui font réellement le boulot risquent d'être ignorés. »*

**« Nous devons trouver des façons d'identifier et de limiter ce qui relève du privilège, tout en encourageant les manières positives de gagner du pouvoir, du respect, et de recevoir de justes rétributions. »**

# POUVOIR SOCIAL

« *Dans un groupe sain, pouvoir et responsabilité s'équilibrent.* »

## acquérir du pouvoir social ?

- en prenant des responsabilités et en les honorant
- en contribuant à la fluidité de fonctionnement du groupe
- en s'appuyant sur une bonne faculté de jugement
- en faisant des erreurs et en les reconnaissant, afin qu'elles instruisent le groupe tout entier
- en faisant acte de compassion et de pardon
- en se montrant intègre et garant.e des valeurs
- en mettant expérience et compétences au service de la formation du groupe
- en se formant les uns les autres
- en s'engageant dans le temps
- en donnant l'exemple d'une attention à soi-même

### limites à prendre en considération :

- ceux qui ont plus de temps dispo ont plus facile de gagner du pouvoir /!\ au monopole
- à utiliser judicieusement /!\ au trop-plein

# POUVOIR SOCIAL

*« Les groupes sains permettent à leurs membres de gagner du pouvoir social et les récompensent pour leur travail et leur investissement dans le groupe.*

*Mais ils posent également des limites à ce pouvoir social, afin que celui-ci ne génère pas un renforcement des privilèges, ne tourne pas à l'autoritarisme et n'aboutisse pas à l'établissement d'une hiérarchie. »*

## comment poser les limites du pouvoir social ?

- déterminer et distribuer des domaines de responsabilité
  - limiter le nombre de « mandats »
- pour info, voir le principe de Pareto*

# POUVOIR SOCIAL

**comment encourager les gens à prendre plus de responsabilités,  
afin que le pouvoir soit plus largement partagé,  
que ceux qui travaillent trop puissent se détendre et  
que ceux qui en font moins se motivent pour accroître leurs contributions ?**

les personnes ne se sentent pas autorisées à agir →	<b>former des paires (ancien/nouveau)</b>
les personnes manquent d'infos pour pouvoir agir →	<b>donner les infos nécessaires ou les rechercher</b>
les personnes manquent de compétences, de connaissances, d'expérience →	<b>accompagner, apprendre, former, partager ses compétences</b>
les personnes manquent de confiance en elles →	<b>se mettre en retrait et laisser se débrouiller pour apprendre et proposer son aide éventuelle</b>

# GRATIFICATION

*« Si nous ne trouvons pas des formes de gratifications claires et transparentes pour récompenser ceux qui contribuent réellement au groupe, nous risquons de perdre nos meilleurs éléments. »*

- culture du remerciement et de la reconnaissance
- à l'écoute des idées, particulièrement de ceux dont les contributions ont été très importantes pour le groupe
- soin et assistance entre les membres
- marques de respect
- formaliser des règles sur la manière dont les personnes vont gagner le pouvoir de participer aux prises de décisions contribue à la transparence dans la structure du groupe
- une grille de salaire égalitaire ( $\neq$  identique) permet de désamorcer les jalousies, et contribue à la construction d'un esprit de camaraderie et de partage du pouvoir

# REMUNERATIONS

*« ... la question d'une répartition équitable et de la rétribution des personnes pour leur travail peut devenir une profonde source de conflit. »*

- ne considérer l'argent ni comme bon ni comme mauvais
- l'argent ne doit pas être un marqueur de pouvoir social et ne doit pas conférer de pouvoir-du-dedans

salariat/bénévolat :

*« Pour qu'une échelle salariale soit perçue comme équitable, le groupe doit se montrer clair sur la manière d'accéder aux plus hauts salaires. Est-ce en fonction de l'ancienneté ou en fonction du mérite, et le cas échéant, comment détermine-t-on ce mérite ?*

*Qui peut nous évaluer, et sur quels critères sommes-nous jugé.e.s ? Auprès de qui pouvons-nous contester cette évaluation ? Si l'argent sert à rétribuer notre contribution au groupe, il est indispensable de connaître de quelle manière nous pouvons accéder à ces rétributions, et qui est habilité.e à déterminer qui gagne quoi. »*

# POUVOIR

## Caractéristiques d'un groupe au clair avec **les questions de pouvoir et de responsabilité**

- une structure de prise de décision claire et des processus validés collectivement
- des accords clairs sur la manière dont les membres peuvent acquérir du pouvoir décisionnaire
- des processus clairs pour que les membres s'attribuent des tâches et des responsabilités
- des règles claires en ce qui concerne le domaine d'autorité et de responsabilité de chaque membre
- des structures qui assurent la transparence : à qui les gens doivent-ils rendre compte de leur travail, comment, quand et sous quelle forme le font-ils ?
- une culture de groupe qui encourage l'estime et la gratitude envers ceux qui contribuent aux tâches
- une culture de l'attention et du soin envers ceux qui prennent des responsabilités
- un système de rétribution transparent et équitable
- des formations et un accompagnement pour aider les gens à accéder à de nouvelles responsabilités

# POUVOIR

**Pas de pouvoir sans responsabilité, pas de responsabilité sans pouvoir.**

*« La responsabilité implique d'avoir à la fois **la capacité et l'obligation d'agir** de manière autonome, de prendre des décisions, de réagir en cas de crise et d'être en mesure de **rendre des comptes** concernant les conséquences de nos actions. »*

## **Prendre des responsabilités =**

- faire ce qu'on a dit qu'on ferait, avec compétence et en temps voulu
- demander aide et conseil
- déléguer les tâches qu'on n'est pas capable de faire
- s'assurer que les autres accomplissent leurs tâches
- gérer les crises quand elles surviennent
- planifier, anticiper les problèmes et voir loin

*« L'équilibre entre pouvoir et responsabilité est constamment dynamique. »*

# APPRENTISSAGE : communication et confiance

*« Au lieu de rechercher toujours la victoire, nous devons **nous ouvrir à la possibilité d'apprendre**, sur nous-mêmes, sur les autres, sur notre association et sur ses missions dans ce monde. »*

*« **La confiance** est à la base de tout. Elle repose sur un socle : le fait de rendre compte de ses actes. »*

*« **La communication** est cruciale. Transformer nos habitudes de communication peut constituer l'un des changements les plus décisifs pour l'ensemble de nos relations. »*

# COMMUNICATION

*« Dans les groupes collaboratifs, la communication est beaucoup plus complexe que dans une hiérarchie »*

Si on schématise la communication, on a affaire à un réseau et non à un arbre.

- Attention à la tyrannie de l'absence de structure
- La source la plus courante de conflits liés à la communication vient souvent des personnes qui sont exclues des circuits de communication... qui est au courant de quoi, doit être consulté pour quoi, détient l'autorité pour prendre telle ou telle décision ?

*« Lorsque nous élaborons un nouveau projet, il est indispensable de savoir qui va en être affecté.e et qui va devoir le mettre en œuvre, et d'inclure ces personnes dès le début dans le processus d'élaboration.*

*Lorsque nous prenons des décisions pendant une réunion, nous devons nous poser la question de qui doit être informé.e en dehors des personnes présentes, et de comment faire passer l'information. »*

# COMMUNICATION

« *En intégrant un groupe, nous espérons trouver l'amitié et la confiance. Mais nous amenons avec nous **un ensemble de normes** ininterrogées issues de la culture ambiante, de nos familles, de nos expériences passées, des médias ou des structures hiérarchiques auxquelles nous avons été exposé.e.s »*

## Comment réconcilier nos différents style de communication ?

**La 1re chose à faire est d'interroger nos normes personnelles :**

- quel style de communication était pratiqué dans notre famille ?
- quelles normes sont déjà en place dans notre groupe ?
- comment réagissons-nous face aux personnes dont les normes diffèrent des nôtres ?
- est-ce que nos normes nous sont utiles ? Serait-il intéressant de remplacer certaines de ces normes par des règles explicites ?
- nos normes sont-elles susceptibles d'exclure certaines personnes du groupe ?

# COMMUNICATION

## PRISE DE PAROLE :

*« les groupes qui veulent encourager l'égalité auront intérêt à faire attention à qui parle, à mesurer la fréquence et la longueur des interventions de chacun.e et à remettre en question toute norme de communication susceptible de renforcer les privilèges. »*

### Les schémas qui renforcent le privilège :

- **interrompre** (est un geste de domination, ce que je dis est plus important que ce que tu dis)
- **broder par-dessus** le travail des autres (répéter la même idée à sa sauce)
- **occuper le devant de la scène** (parler au nom du groupe, se placer au centre de la discussion)
- **s'approprier le crédit** (l'étudiant.e fait la recherche et le.a prof est crédité.e de la publication)

# COMMUNICATION

## **SCHEMAS DYSFUNCTIONNELS :**

*« La plupart du temps, ils apparaissent lorsque nous essayons de contourner les conflits ou les désaccords »*

### **Les pratiques qui peuvent détruire un groupe :**

- parler des gens derrière leur dos
- médire
- répandre des rumeurs, en particulier des rumeurs négatives
- choisir un bouc émissaire
- marquer son camp

# COMMUNICATION

## 4 présupposés que nous avons peut-être...

- je comprends la situation, et ceux qui voient les choses différemment ne comprennent pas
- j'ai raison, et tou.te.s ceux qui ne sont pas d'accord ont tort
- seuls mes propres mobiles sont purs, ceux qui sont en désaccord avec moi ont des mobiles discutables
- mes sentiments sont justifiés - mes sentiments sont causés par les paroles des autres, pas par mes propres pensées ou présupposés

➔ ... qui aboutissent à des stratégies communes :

- plaider ma cause
- garder mes raisonnements pour moi
- ne pas m'enquérir des raisonnements des autres
- mettre de la pommade - étouffer et masquer mes tentatives de prendre le contrôle
- garder la face

# COMMUNICATION

## SCHEMAS TOXIQUES :

*« Bien que les groupes collaboratifs revendiquent expressément les valeurs de respect, d'empathie, de compassion et de coopération, en pratique nous sommes souvent confrontés.e.s à des comportements qui contredisent ces valeurs »*

- le papotage toxique ou ragot ou potins...
- le colportage de propos négatifs, faux, malveillants, médisants...
- les paroles qui rabaissent, les paroles qui referment le dialogue  
*« La manière de présenter une question conditionne nos attentes par rapport à une situation, la distribution des rôles qui s'y jouent et les valeurs qui entrent en jeu »*
- présenter chaque désaccord comme un test moral
- la pensée de groupe (le groupe contribue au renforcement de son propre point de vue)
- vouloir gagner plutôt qu'apprendre

# COMMUNICATION

*« Nous pouvons essayer de transformer notre manière de considérer les défis qui s'offrent à nous, en les considérant comme des opportunités d'apprentissage.*

*Dans ce cadre, notre but n'est plus de gagner mais d'apprendre et de grandir, de développer nos propres capacités et d'approfondir nos liens...*

*En examinant les systèmes de manière globale, en identifiant nos besoins et nos aspirations à la maîtrise individuelle, en partageant une vision et des objectifs communs et en questionnant nos cadres et nos modèles de pensée, nous nous rendons capables d'apprendre de manière collective. »*

# COMMUNICATION

## **NORMES QUI FONCTIONNENT :**

- l'attention respectueuse
- le soutien émotionnel, le soutien concret
- apprendre et comprendre (accueillir le mystère de la différence des opinions)
- rendre le conflit constructif
- des confrontations directes respectueuses
- des critiques constructives (formuler et recevoir)
- nous aider mutuellement à grandir
- accompagner, former et entraîner
- contribuer à l'énergie

# COMMUNICATION

## Questions sur la communication

### **avant la réunion :**

- Qui pourrait contribuer par ses idées à ce projet ?
- Qui va être impliqué dans le projet ?
- Qui est le.a plus fervent.e avocat.e du projet et son.a plus farouche opposant.e ?
- Qui a des infos décisives à communiquer ?
- Est-ce que le public présent à la réunion représente la diversité à laquelle nous tendons ?
- De qui pourrait venir une opposition susceptible d'entraver le projet s'ils ne se sentent pas respecté.e.s ?
- Qui va mettre en œuvre les décisions ?

### **à la fin de la réunion :**

- Qui doit être informé.e des résultats de la réunion ?
- Qui va se charger de communiquer l'info, par quels moyens et dans quels délais ?
- Comment allons-nous nous assurer que cela est effectivement fait ?

# COMMUNICATION

## OUVRIR LA PARTICIPATION :

### 7 propositions clés pour atténuer l'impact du privilège et du pouvoir social :

1. Inviter ceux qui ont la parole à se mettre en retrait, à respecter une discipline qui permette aux personnes plus effacées de s'exprimer
2. Encourager les personnes les plus effacées à s'avancer et à prendre la parole en premier
3. Utiliser des processus qui favorisent l'attention respectueuse et l'écoute
4. Au lieu de « broder », utiliser ses compétences pour aider à améliorer
5. Plutôt que de reformuler, encourager la personne à clarifier elle-même
6. Être particulièrement attentif.ve si on attribue une idée ou une contribution à quelqu'un.e
7. Faire en sorte que les occasions de passer sous les feux de la rampe tournent dans le groupe et proposer de former les moins expérimenté.e.s à parler en public

# COMMUNICATION

## REGLES DE CONFIDENTIALITE :

*« Dans certaines circonstances, la confidentialité est nécessaire pour créer une atmosphère de sécurité et de confiance ... Mais dans d'autres situations, la transparence est au contraire requise. »*

Le groupe doit être au clair sur le degré de confidentialité et d'ouverture qu'il juge approprié. Ces règles peuvent changer en fonction des situations. Une fois ces règles établies, le groupe doit s'y tenir, sinon la confiance sera rompue.

## Les questions à se poser :

- Qui bénéficie du fait qu'on garde une chose secrète ?
- A qui bénéficierait la révélation du secret ?
- Quelles choses pourrais-je dire lors de cette réunion sachant que mes propos vont demeurer confidentiels ?
- Quelles choses pourrais-je dire lors de cette réunion sachant qu'elle va faire l'objet d'un enregistrement public ?

# COMMUNICATION

## MODES DE COMMUNICATION :

*« L'époque où nous vivons offre de nouveaux modes de communication épatants ... Cependant, les êtres humain.e.s évoluent depuis des milliers d'années dans un monde où n'existait qu'une seule forme de communication : le face-à-face. »*

*« Une étude du psychologue Albert Mehrabian suggère que 7% du sens est transmis par les mots, alors que 38% est induit par le ton avec lequel ils sont prononcés et 55% provient des expressions du visage et du langage du corps. »*

La communication écrite diffère de la communication orale.

Lorsque nous écrivons nous ne maîtrisons pas forcément la manière dont nous allons être lu.e.

- rester particulièrement attentif.ve dans ce qu'on écrit
- faire une pause avant de cliquer sur « envoyer » et se relire
- se demander quelle serait la pire interprétation qu'on pourrait donner à son texte

# COMMUNICATION

## **EN LIGNE, SUR INTERNET, RIEN N'EST JAMAIS COMPLETEMENT PRIVE ET FIABLE**

Pour tenter d'être le.a plus efficace possible :

- Une destination claire
- Des règles précises sur ce qu'il convient de mettre en ligne
- Les conflits ne se résolvent pas en ligne
- Faire respecter les limites (un.e modérateur.trice ?)

# COMMUNICATION

## OUTILS POUR LA COMMUNICATION :

- Critique constructive et perspectives
- Recevoir des retours
- Transformer une attaque en une critique constructive

### Les règles de base pour une communication efficace

- Questionner ses hypothèses et ses inférences
- Partager toutes les informations pertinentes
- Utiliser des exemples précis
- Se mettre d'accord sur le sens des termes importants pour la discussion
- Expliquer ses raisonnements et ses intentions
- Se concentrer sur les intérêts et pas sur les positions
- Conjuguer défense et enquête
- Décider conjointement des étapes ultérieures et des procédures pour gérer les désaccords
- Aborder les sujets qui ne sont pas abordés
- Utiliser une règle de prise de décision qui corresponde aux possibilités d'implication des membres

# CONFIANCE

*« La confiance et l'amitié sont les plus belles récompenses du travail dans des groupes collaboratifs.*

*Les raisons qui nous font rejoindre un groupe sont majoritairement de deux ordres : parce que nous nous sentons concerné.e.s par les sujets qui occupent le groupe et parce que nous sommes à la recherche de lien humain.*

*Les groupes sont plus efficaces dans leur travail lorsque les gens ont du plaisir à se voir et ont confiance les un.e.s dans les autres »*

# CONFIANCE

## CONSTRUIRE LA CONFIANCE :

- se connaître
- passer du bon temps ensemble
- en apprendre sur l'histoire personnelle de chacun
- échanger sur notre vision du monde, nos valeurs, notre rapport à l'argent...
- travailler ensemble
- solidarité et attention aux autres dans la tourmente
- à travers notre façon d'affronter et de gérer les conflits
- nos « rituels » de « célébration »

# CONFIANCE

## RENDRE DES COMPTES :

« Être responsable implique de **rendre des comptes** ... Il est nécessaire de mettre en place des structures pour effectuer des rapports qui rendent compte des actions menées. »

- Rapports de réunions
  - Rapports en ligne
  - Responsabilité individuelle
  - Créer des binômes
  - Le mentorat
  - Registres comptables consultables par tou.te.s et contrôlés
- + Procédure claire d'évaluation
- Silence = Mort (s'il dissimule des blessures, des abus, des maltraitances)

# CONFIANCE

## QUESTIONS SUR LES PROCEDURES DE REDDITION DE COMPTES :

- Quelles tâches ai-je l'impression de bien faire dans le groupe ?
- Parmi les tâches et les procédures mises en place par le groupe, lesquelles constituent un défi pour moi ?
- Dans quels domaines dois-je m'engager plus avant ?  
Où se situe ma marge de progression ?
- De quelle manière mon action contribue-t-elle à l'efficacité du groupe ?  
De quelle manière génère-t-elle au contraire du conflit ou de la discorde ?
- De quel type d'aide aurais-je besoin pour communiquer de façon plus efficace ?

# MENEUR.EUSE.S - LEADERSHIP dans des groupes horizontaux

*« Les groupes collaboratifs partagent le pouvoir, et les groupes équilibrés veillent à ce que leurs membres accèdent équitablement au pouvoir social.  
Mais équitable ne signifie pas identique.*

*Les groupes collaboratifs peuvent réussir à se débarrasser du pouvoir-sur.  
Il n'y a pas de patrons, pas de maîtres.*

*Mais ces groupes ont tout de même besoin de ... **leadership émancipateur** ...  
qui diffuse le pouvoir, crée et maintient un contexte où  
le pouvoir-du-dedans de chacun.e peut s'épanouir. »*

# LEADERSHIPS

## **LEADERSHIP =** **UNE PALETTE DE RÔLES ET DE FONCTIONS** **... QUI CHANGENT**

- rôles formels/officiels
- rôles informels :
  - catalyseur.euse (déclenche l'action)
  - champion.ne (organise, moteur, insuffle l'énergie aux longs cours)

# LEADERSHIPS

## LES RÔLES (formels/informels) DANS LE GROUPE

### 5 axes :

#### ACTION

1. **feu** = énergie, carburant + foyer chaleureux
2. **terre** = (concret) fonctionnement + protection

#### APPRENTISSAGE

3. **air** = vision + synthèse
4. **eau** = fonctionnement, pratiques internes, conflits + confiance
5. **connexion** = liaisons (+ communication) internes + externes

*« Chacun.e doit se sentir autorisé.e à endosser ces différents aspects du leadership sans attendre qu'on lui.elle en attribue officiellement la fonction. »*

# LEADERSHIPS

## 6 STYLES DE LEADERSHIP

« ... comparés au contenu d'un sac de golf, avec son « fagot » de clubs assortis : chacun est utile dans des circonstances particulières et peut être bien ou mal utilisé. »

1. le style **visionnaire** : **inspire** les gens, les yeux rivés sur l'objectif  
*/!\ à ne pas devenir écrasant.e*
2. le style **coach** : **révèle** le meilleur de chacun.e, **aide**  
*/!\ à ne pas sacrifier le groupe au profit de l'individuel*
3. le style **fédérateur** : **apprend** à travailler ensemble, **développe** les liens  
*/!\ à ne pas être trop « sympa »*
4. le style **démocrate** : **écoute** tout le monde, **implique** chacun.e  
*/!\ besoin d'aide à la prise de décision*
5. le style **chef.fe de file** : **pousse** le groupe, **crée** l'élan  
*/!\ aux excès, à rester attentif aux autres + donner l'exemple les mains dans le cambouis*
6. le style **directif** : prend le **contrôle**, donne des **axes** et des ordres  
*/!\ à devenir indésirable sauf en cas de crise ou d'urgence + après la crise, se retirer*

**5 et 6 doivent rester temporairement possibles pour des raisons d'efficacité**

# LEADERSHIPS

## FAIRE CIRCULER LE POUVOIR

*« Lorsque le pouvoir devient permanent et statique, le groupe ne progresse plus. »*

Pour permettre au pouvoir de circuler de manière fluide dans le groupe, nous pouvons adopter quelques principes clés au sein de nos structures.

- **Limiter l'accumulation du pouvoir** (ex. diviser une tâche importante)
- **Partager les rôles et les responsabilités** (ex. co-faciliter une réunion)
- **Instaurer une rotation des rôles, des responsabilités, des tâches** (y compris des tâches pénibles)
- **Formation et apprentissage** (formation globale pour des besoins qui concernent le groupe entier, ex. savoir communiquer)
- **Transmettre le pouvoir** (savoir quand et comment passer le relais)  
L'élégance dans le lâcher-prise (réfléchir et doser le passage du relais)

# LEADERSHIPS

*« La volonté d'égalité masque parfois  
la simple expression de la jalousie et de l'envie.*

*Le pouvoir social accumulé, dûment ou non, par une même personne,  
crée souvent du ressentiment chez les autres.*

*Nous ne croyons pas suffisamment en  
notre propre capacité à gagner l'estime du groupe,  
donc nous essayons d'abattre notre rival.e.*

*On peut aussi avoir des raisons légitimes de s'inquiéter  
de la concentration du pouvoir dans le groupe,  
ou de critiquer ceux qui l'exercent. »*

***« Le véritable gain en pouvoir passe par l'action. Il ne suffit pas de se plaindre.  
Passer à l'action implique de prendre des responsabilités,  
de proposer des solutions et de travailler à leur mise en œuvre. »***

# LES CONFLITS dans les groupes

*« Le conflit est une étape naturelle dans le développement d'un groupe. »*

## 4 stades de développement du groupe :

1. **formation** = printemps (fraîcheur, énergie, enthousiasme)
2. **tension** = été (chaleur, luttes de pouvoir)
3. **normalisation** = automne (récolte des fruits, liens renforcés)
4. **production** = hiver (frontières fermes, limites acceptées, confiance forgée qui devient la base de toute réalisation)

# CONFLITS

*« Nous sommes culturellement conditionné.e.s à considérer le conflit comme une opposition entre le bien et le mal, les bons contre les mauvais. »*

*Dans les groupes collaboratifs, nos conflits consistent souvent en une opposition entre deux « biens » »*

*« S'iels sont capables de reconnaître qu'iels sont chacun.e en train de défendre plusieurs valeurs positives qui s'opposent, iels peuvent rechercher une solution qui utilise cette tension interne pour renforcer leurs visions respectives. »*

# CONFLITS

## STRATEGIES POUR HARMONISER LES VALEURS CONCURRENTES

- Changer le OU = soit l'une soit l'autre en ET = toutes les deux
- Alternner : les partisans de la qualité s'occupent de la construction de cette unité et les partisans de l'accessibilité s'occuperont de la prochaine
- Faire la synthèse
- Être créatif.ve pour allier les 2 valeurs
- Aucune valeur majeure n'est en jeu, c'est peut-être juste une questions de goût/préférence...
- Rechercher à qui la chose tient le plus à cœur >> prise en charge ou compromis
- Donner le pouvoir de décision aux personnes qui prennent des responsabilités
- La majorité décide
- Récompenser un engagement particulier, iel choisit
- Organiser un concours, le.a gagnant.e choisit
- Jouer à pile ou face

# CONFLITS

## LES INCOMPREHENSIONS

- Ne pas être mis.e dans la boucle, être mis.e de côté que ce soit intentionnel ou pas → bien communiquer
- Les petites irritations accumulées → communiquer, critique constructive
- Les mots qui blessent → bien communiquer
- Le sexe, les relations de couple, même imaginaires (créées, qui se créent ou se créeront, qui se rompent, liées au pouvoir social...)

# CONFLITS

## LA MEDIATION pour résoudre les conflits

*« ...compétence que nous devrions tou.te.s acquérir, particulièrement lorsque nous menons un travail collaboratif. Les compétences en médiation que nous développons lorsque nous intervenons dans des conflits qui concernent les autres peuvent également nous aider lorsque nous sommes nous-mêmes englué.e.s dans des conflits. »*

### Quelques concepts à comprendre :

- Décoder texte et sous-texte
- Dans quel film sommes-nous en train de jouer dans notre tête ?
- Dans quelles situations une médiation est-elle appropriée ?
- Qui doit (nécessairement) participer à cette médiation ?

# CONFLITS

## 7 PHASES DE LA MEDIATION

1. Un **cadre** serein (lieu, temps nécessaire, sécurité garantie, confidentialité, pas de profit à la clé, tout le monde y gagne)
2. Obtenir des **informations pertinentes**
3. Amener les gens à **s'écouter** (entendre n'est pas la même chose qu'être d'accord)
4. **Reformuler** l'information et faire **évoluer** les positions
5. Prendre ses **responsabilités**
6. Se mettre d'accord pour **avancer**
7. Le **suivi**

Beaucoup d'outils et de nombreux exercices concrets sont développés dans le livre, il me semble préférable de l'utiliser au besoin, avec toutes les nuances qui y sont expliquées.

Il en va de même pour toute la partie concernant ce que l'auteure nomme les « personnalités difficiles » et les « conduites limites ». Ce terrain est pour moi fort complexe et je ne me sens pas capable d'en tirer un résumé correct tant les subtilités et la psychologie sont présentes.